

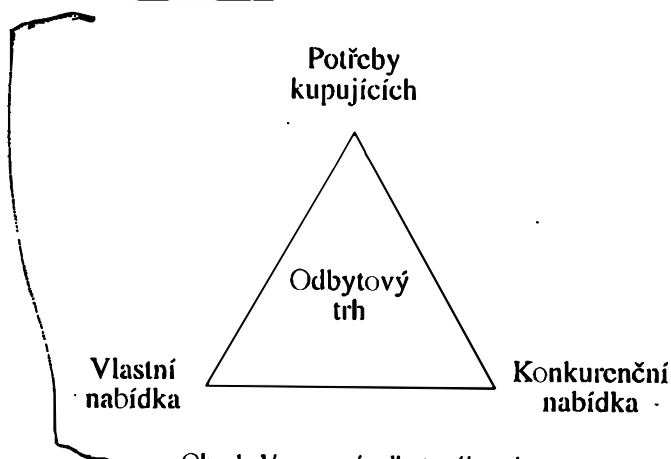
Čtvrtý oddíl

Odbyt

I. Základy

I. Odbyt jako hlavní funkce podniku

Každý podnik je obklopen soustavou trhů. Na průmyslovém trhu podnik vystupuje se svojí poptávkou po pracovních silách, provozních prostředcích a surovinách. Na peněžním a kapitálovém trhu podnik zpravidla uplatňuje svoji poptávku po vlastním a cizím kapitálu. Pokud disponuje nadbytečnou likviditou, je možné ho nalézt na nabídkové straně kapitálového trhu. Na odbytovém trhu podnik nabízí zboží a služby.



Obr. 1: Vymezení odbytového trhu

Odbytový trh si můžeme představit jako trojúhelník, ohraničený úhly „potřeby kupujících“, „vlastní nabídka“ a „nabídka konkurence“. Potřeby kupujících se na vrcholu tohoto trojúhelníku nenacházejí náhodou. Orientačním bodem pro vlastní nabídku jsou v první řadě potřeby kupujících, ve druhé řadě potom nabídka konkurence.

Fungování podniku spočívá v neustále se opakujícím procesu tvorby a zhodnocování výkonů. Jako tvorbu výkonů označujeme porizení výrobních faktorů a jejich přepracování do podoby zboží nebo služeb. Tyto procesy jsme zkoumali ve třetím oddílu „Výroba“. Zhodnocování výkonů zahrnuje vyhledávání odbě-

ratelů a fyzickou distribuci zboží. Po realizaci zboží nebo služeb plynou podniku nazpět peněžní prostředky, které používá k novému pořízení výrobních faktorů. Tím se uzavírá hodnotový koloběh: peníze – výrobní faktory – výrobky – peníze.

V rámci úvodního pojednání o vztazích mezi výrobou, odbytem, investicemi a financováním jsme podnikovou odbytovou činnost charakterisovali jako proces zhodnocování výkonů. Nyní je na čase toto krátké pojednání modifikovat.

V systému plánovitého hospodářství je zhodnocování výkonů představováno konec konců distribucí. Centrální národohospodářský plán určuje, jaké množství, v jaké kvalitě, za jakou cenu a jakému odběrateli bude určeno. Jednotlivý podnik má pouze jeden cíl: splnění plánu.

V systému tržního hospodářství připadají funkční oblasti odbytu vlastní plánovací úkoly, které daleko přesahují rámec distribuce a zhodnocování výkonů v technicko-fyzickém smyslu. Vedle soukromého vlastnictví výrobních prostředků charakterizuje v systému tržního hospodářství podnik (=podnikání) princip autonomie a princip výdělečnosti. Podle principu autonomie může jednotlivý podnik svobodně rozhodovat o tom, co, v jakém množství, za jakou cenu a komu prodá. Neexistuje ale záruka odbytu. Zákazník musí být získán.

Jednání podniku není ale určováno přáními optimálně uspokojovat poptávku, nýbrž úsilím v souladu s principem výdělečnosti maximalizovat z dlouhodobého hlediska zisk, zabezpečit a rozšířit trhy apod. Uspokojování potřeb kupujících na vysoké úrovni není cílem, ale – bezděčně – výsledkem podnikatelského jednání v systému tržního hospodářství: zisk dosahuje pouze ten prodávající, který se umí prosadit na odbytovém trhu. A prosadit se může jen ten, kdo

– přesně analyzuje přání kupujících a kdo

– vyjde těmto přáním vstříc s lepší nabídkou, než konkurence.

V rámci svého odbytového působení hledá podnik odpovědi na následující otázky: jaké potřeby mají zákazníci dnes a v jakém směru se budou jejich přání vyvíjet? Co nabízí konkurence? Kde se na trhu vyskytuje mezera pro můj podnik? Jak je možné optimalizovat výrobovou a sortimentní skladbu? Jak je možné přesvědčit potenciálního zákazníka o mé výkonnosti? Jaká odbytová cesta zajišťuje nejefektivnější dovedení nabídky ke konečnému odběrateli? A nakonec: jaké množství zboží a za jakou cenu lze během plánovacího období realizovat?

Jako stručné shrnutí závěrů tohoto odstavce můžeme konstatovat:

- (1) Stejně jako každé podnikatelské jednání se veškerá plánovací činnost v oblasti odbytu orientuje na podnikatelské cíle.
- (2) Plánovité jednání předpokládá znalost podrobných informací o vnitropodnikových skutečnostech a o podnikovém okolí. U kolem výzkumu trhu je dát k dispozici pro rozhodování nezbytné údaje o odbytovém trhu, tj. o zákaznících a o jejich přáních a o konkurentech s jejich nabídkou.
- (3) Trhy nejsou žádné dědičné role. Musí být získávány a obhajovány. Díky cílevědomému nasazení nástrojů odbytové politiky (výrobová politika,

cenová politika, komunikační mix a distribuce) se každý podnikatel snaží získat předstih v soutěžení s konkurencí.

Cíle, údaje (okolí) a nástroje (proměnné rozhodovací veličiny) tvoří základ pro podnikatelské rozhodování (v oblasti odbytu). O těchto třech plánovacích elementech budeme podrobně pojednávat v dalším textu. Předtím ale ještě musíme navzájem vymezit pojmy „odbyt“ a „marketing“.

2. Odbyt versus marketing

Podnikatelské jednání se vždy orientuje na tržní realitu. Na nenasycených trzích (trh prodávajícího) dominuje způsob myšlení, orientovaný na výrobu: jak můžeme rozšířit výrobu? Je možné díky rozšíření výroby dosáhnout snížení jednotkových, popř. hraničních nákladů? Na nasycených trzích (trh kupujícího) se prosazuje způsob myšlení, orientovaný na prodej: jak můžeme překonat odbytové bariéry?

Příznak	Trh prodávajícího	Trh kupujícího
Stadium hospodářského rozvoje	deficitní hospodářství	společnost přebytku
Vztah nabídky k poptávce	poptávka > nabídka (převis poptávky) kupující je aktivnější než prodávající	nabídka > poptávka (převis nabídky) prodávající je aktivnější než kupující
Úzké místo podniku	zásobování a (nebo) výroba	odbyt
Základní snaha podnikatele	racionální rozšíření zásobovacích a výrobních kapacit	povzbuzování poptávky a tvorba preferencí pro vlastní nabídku

Obr. 2: Trh prodávajícího a trh kupujícího

Trhy kupujícího jsou příznačné pro západní industriální společnost. Přirozeně, že i zde platí myšlení, orientované na minimalizaci výrobních nákladů. Při rostoucí nabídce zboží a při zostřující se konkurenci je však prodej ve stále rostoucí míře v centru podnikatelského myšlení. Jestliže jsou možnosti v oblasti zásobování, výroby, investic a financování větší než možnosti v oblasti odbytu, platí odbyt za úzké místo podniku.

Odbytový sektor je tedy středem a stěžejním bodem podnikatelského plánování. Podle Gutenbergem formulovaného zákona o „vyrovnávací úloze plánu“ hledá krátkodobé podnikatelské plánování východisko v té funkční oblasti, kde se

vyskytuje úzké místo. Tento sektor se u většiny podniků nachází v oblasti odbytu. S přechodem od výrobní k prodejní orientaci získala oblast odbytu na významu jak v podnikatelské praxi, tak i v literatuře o podniku.

Jak v této literatuře, tak i ve vědecké oblasti se v široké míře prosadil pojem marketing. Mohou se vyskytnout tři interpretace marketingu.

- (1) Marketing jako učení o optimálním uspořádání oblasti odbytu
- (2) Marketing jako (tržně orientovaná) nauka o podniku
- (3) Marketing jako samostatná vědní disciplína.

Podle prvního pojetí se pohlíží na marketing jako na dílčí oblast nauky o podniku. V této souvislosti se také hovoří o „business – marketingu“, nebo o obchodním odbytovém marketingu. Toto úzké pojetí marketingu se ve značné míře obsahově shoduje s tradiční naukou o odbytu, rozpracovanou Erichem Gutenbergem.

Podle druhé verze jsou předmětem marketingového bádání kromě odbytového trhu i nákupní trhy. Trh surovin, práce, financí – to všechno jsou součástí marketingu. V souvislosti s tímto pojmovým rozšířením vystupuje marketing místo všeobecné nauky o podniku. „Marketing je vědomě tržně orientované řízení podniku jako celku nebo tržně orientovaný způsob rozhodování v podniku“.¹

V nejširším pojetí vychází marketing za rámec podnikové oblasti a rozšiřuje se o zkoumání mezilidských vztahů. Tato všeobecná marketingová koncepce je v literatuře označována jako sociální marketing, Sozio-Marketing nebo Generic Marketing. „Marketing takto stále silněji překonává svůj původně odbytový charakter a stává se v neustále rostoucí míře klíčovou proměnnou v rámci řízení mezilidských a společenských procesů (Generic Marketing).“²

Marketingová literatura mezitím značně přerostla své původní hospodářsko-odbytové jádro. To vedlo k tomu, že stále větší oblasti marketingu nelze nadále přiřadit k nauce o podniku a že se marketing, jak to charakterizoval již v sedmdesátých letech Tietz, stal vědou o marketingu ve smyslu samostatné vědní disciplíny. Z tohoto hlediska představuje dnes marketing interdisciplinární využívání dílčích poznatků jak z nauky o podniku a o národním hospodářství, tak zvláště ze sociologie, psychologie a z vědy o chování.

V dalším výkladu se budeme zabývat nejuzším pojetím marketingu (ad 1), to znamená odbytově orientovaným marketingem. Tato varianta marketingu představuje přinejmenším v německé studijní literatuře zcela jednoznačně těžiště zkoumání.

Marketingový přístup má v porovnání s tradičním učením o odbytu své silné a slabé stránky.

V příslušné literatuře se prakticky vždy nachází téze o primární úloze marketingu. Na tomto základě se posléze vyžaduje podřízení všech dílčích podnikových

¹ Meffert, H.: Marketing - Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl. Wiesbaden 1986, str. 29.

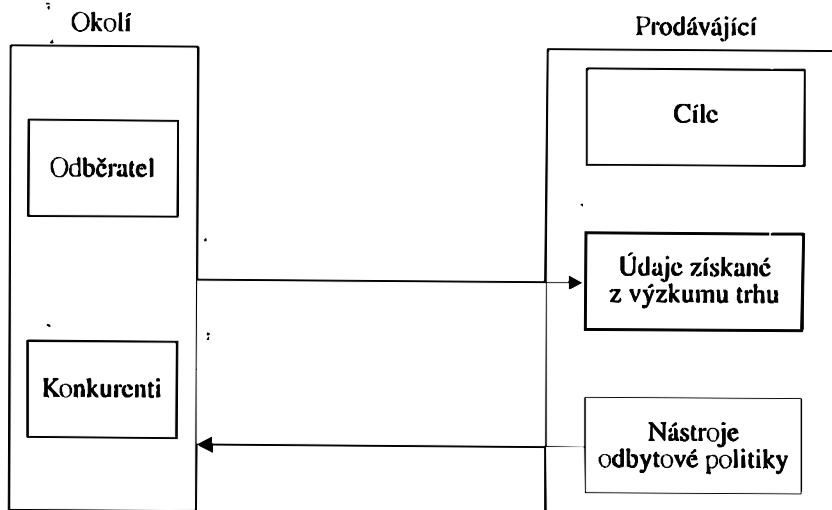
² Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing, 16. Aufl. Berlin 1991, str. 18.

plánů úkolům marketingového plánu. Zdůvodnění: odbyt údajně vždy představuje úzké místo v podniku. Tento požadavek na dominantní postavení marketingu není ve své absolutní podobě opodstatněný:

- 1) u řady podniků leží úzké místo v jiné oblasti, jakou může být např. personální činnost nebo financování
- 2) při změně všeobecných rámcových podmínek může velmi rychle dojít k přesunu „úzkého místa“.

Dvě energetické krize nás poučily o tom, že úzké místo v podniku se může velmi rychle přemístit do oblasti nákupu. Rovněž velké množství neřešených problémů v oblasti životního prostředí by nás mělo varovat: je možné, že výroba průmyslových výrobků nebude v budoucnosti ohraničena odbytovými možnostmi, ale že bude omezoována nevyřešenými problémy v zatěžování ovzduší, vodstva a půdy.

Podnikatelské cíle, výzkum trhu (údaje) a nástroje tvoří základní složky marketingu. Souvislost mezi těmito elementy je možné vyjádřit následujícím způsobem (srov. obr. 3):



Obr. 3: Cíle, nástroje a informační zdroje marketingu

- (1) Pro dosažení podnikatelských cílů je nezbytné plánovitě nasadit nástroje odbytové politiky. Výběr těchto nástrojů není závislý pouze na cílech, ale také na údajích o okolí.
- (2) Výzkum trhu má za úkol dát k dispozici potřebné údaje o okolí, o odběratelích a konkurenci.

- (3) Podnikatelské cíle a výsledky výzkumu trhu jsou určující při výběru používaných nástrojů.
- (4) Prostřednictvím nástrojů odbytové politiky chce prodávající ovlivnit jak chování svých odběratelů, tak i svých konkurentů.

Mezi tradiční naukou o odbytu a marketingem neexistuje žádný zásadní, ale pouze mírou působení těchto nástrojů odstupňovaný rozdíl. Intenzita marketingového nasazení se přitom projevuje v:

- (a) intenzivní, systematické analýze trhu (zjišťování údajů) a v
 (b) cilově orientovaném, dílčím způsobem agresivním využívání nástrojů odbytové politiky.

Je nepopíratelnou zásluhou literatury o marketingu, že včas rozpoznala zostření konkurence na odbytových trzích. Výsledky svého výzkumu při lepší analýze trhů (údaje) a jejich zpracování (nástroje) tak vyšla vstříc podnikové praxi.

V důsledku zlepšené (a) analýzy trhů se literatura o marketingu ve zvýšené míře snaží o

- důkladnější rozpoznání přání se strany zákazníků a o
- rozčlenění poptávky na celkovém trhu do homogenních skupin (tržní segmentace).

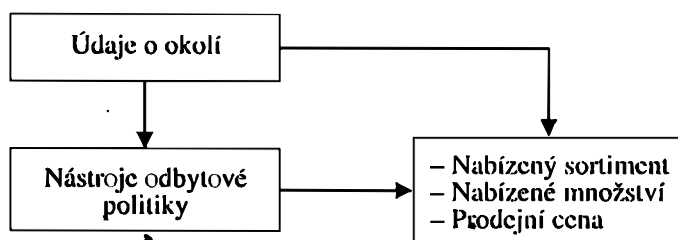
Při výzkumu přání zákazníků a jejich chování využívá marketingová literatura psychologických poznatků. Ve stále se zostřující konkurenci může obstát pouze ten prodávající, který důkladně analyzuje potřeby a nákupní chování zákazníků s cílem ve vlastním zájmu je ovlivnit.

Tomuto cíli konec konců slouží rovněž segmentace trhu. V jejím důsledku se celkové různorodé množství tržních subjektů rozkládá do homogenních poptávkových vrstev. Tímto způsobem vznikají cílové skupiny (např. kojenecká strava: ženy mezi 20–40 lety), na které je možné zaměřit prodejní politiku. K tomu dochází díky (b) cílenému nasazení marketingových nástrojů. Na žhavém bitevním poli trhů již nestačí pouze zjišťovat potřeby kupujících a těmto potřebám se prostřednictvím používaných nástrojů přizpůsobovat. Jde v daleko větší míře o výzkum nákupních motivů a o vzbuzování potřeb, kterých si zákazníci možná často ani nejsou vědomi. Je to především vytváření subjektivní představy o výrobku a agresivní propagace, která může vyvolat nákupní impulsy a zvyšovat úspěšnost prodeje. Přesun těžiště od tradiční nauky o odbytu k marketingu, označovaný někdy v marketingové literatuře jako filosofie marketingu, je možné nejlépe ozřejmit následující poučkou: nepokoušej se prodávat to, co se již vyrábí, ale vyráběj to, co je možné prodat.

3. Plánování odbytu a odbytová politika

Na trzích kupujících musí prodejce vynaložit značné úsilí k překonání odbytových překážek. Za tímto účelem jsou používány nástroje odbytové

politiky. Podle Gutenberga¹ patří výrobek, cenová politika, komunikační politika a odbytové metody (distribuční politika) k nástrojům odbytové politiky. Toto členění odbytové politiky se v marketingové literatuře prosadilo v široké míře.



Obr. 4: Plánování odbytu

Cílem plánování odbytu je stanovení nabízeného sortimentu a prognóza výše prodeje a ceny. Výchozím bodem plánování odbytu jsou údaje o okolí.

Informace o situaci v oblasti poptávky a konkurence zprostředkovává výzkum trhu. V závislosti na situaci v těchto oblastech formuje prodávající svou prodejní politiku. Tak může např. plánovat zavedení nového nebo zdokonaleného výrobku, snížení ceny na minimum, konkrétní propagační akci pro určité výrobky a vybudování odbytového systému cestou získání nových obchodníků.

Teprve na základě takto pojaté odbytové politiky může nabízející plánovat svůj odbytový program a prognózovat odpovídající objemy a ceny. Pokud se úzké místo nachází v odbytové oblasti (a to je na trhu kupujících obvyklé), je **plán odbytu** východiskem pro tvorbu dalších **dílčích plánů**. Z plánu odbytu se odvozuje plán výroby a od něho opět jednotlivé plány v oblasti nákupu (suroviny, pracovní síly, prostředky). Nakonec musí být v rámci finančního plánování naplánováno potřebné množství finančních prostředků. Udržování finanční rovnováhy (=udržení platební schopnosti) je konec konců předpokladem každé podnikové činnosti.

Jako ústřední a stěžejní bod plánování v podniku je plánování odbytu spojeno s největšími obtížemi. Je to způsobeno následující příčinou: **údaje** získávané v rámci výzkumu trhu mají **mezery** a jsou **nejisté**. Z toho plynou dva poznatky: za prvé – prognózy výše odbytu a cen spočívají od samotného počátku na rozkolísané půdě. Za druhé – chybné ocenění situace v oblasti poptávky a konkurence může prodávající donutit ke změně odbytové politiky v průběhu plánovacího

¹ Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd II: Der Absatz. 17. Aufl. Berlin 1984, str. 104.

období. To vede posléze k tomu, že dochází k odchylce skutečných a plánovaných hodnot výše odbytu a cen.

Prognózy obrátu, uskutečňované při plánování odbytu, vycházejí z údajů za uplynulá období. U některých údajů je možné použít vlastních podnikových statistik o obrátu, u jiných se lze pokusit o prognózu na základě dosavadního vývoje obrátu a výše vlastního podílu na trhu. V obou případech je nutné počítat se změnou

- údajů o okolí
- vlastních plánů odbytu.

Různorodé prognostické metody jsou obsaženy v příslušné literatuře.¹

II. Cíle odbytové politiky

Podnik se snaží zvětšovat vlastní užitek tím, že se při rozhodování v oblasti odbytové politiky pokouší podle svých představ ovlivňovat odběratele a konkurenty. Pro podnikatelské jednání je příznačná jeho účelovost, spočívající v orientaci vlastního jednání na jeden nebo více podnikatelských cílů. Všeobecně se pod pojmem cíl rozumí žádoucí stav, kterého chceme za přispění podnikatelského jednání dosáhnout.

Plánovité podnikatelské jednání předpokládá

- rozpracování systému cílů
- prosazení cílů na všech podnikových úrovních.

Při formulaci systému cílů, to znamená při definování žádoucího stavu se podnik orientuje na základě-

- vlastních přání (představy o prospěchu)
- vlastních možností (zdroje) a
- podmínek okolí.

Rozhodovací proces má v podniku vícestupňový charakter a zahrnuje všechny úrovně podnikové hierarchie od podnikového vedení až po mistry. Vedení podniku se při svém rozhodování orientuje na (podnikatelský) hlavní cíl. Tento hlavní cíl je možné dosáhnout pouze tehdy, když jsou pro podřízené úrovně podnikové hierarchie vydány jednoznačné pokyny pro jejich jednání, čili když jsou pro ně stanoveny dílčí cíle.

Dílčí cíle musí být definovány takovým způsobem, aby se nedostávaly do rozporu s žádným z hlavních cílů. Dílčí cíle slouží dosažení hlavního cíle, jsou vlastně nástrojem k jeho dosažení.

V systému tržního hospodářství mohou jednotlivé hospodářské subjekty své cíle stanovovat v rámci zákonných předpisů autonomně. Pro každého podnikatele je

¹ Srov. Berndt, R.: Marketing-Management. Berlin 1991; Meffert, H.: Marketing; Nieschlag – Dichtl – Ilörshagen, cit. práce.

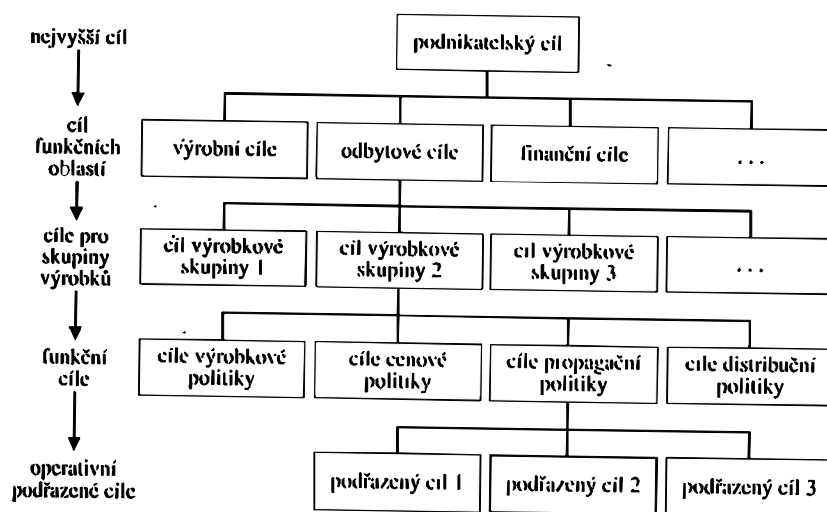
působení na trhu spojeno se značným rizikem, protože může přijít o svůj veškerý vlastní kapitál. Podnikatel bere riziko ztráty na sebe, protože pouze za tohoto předpokladu může vyprodukovat zisk.

Žádný podnikatel nebude riskovat ztrátu jenom proto, aby

- uspokojoval potřeby zákazníků
- vyráběl zboží dobré jakosti
- dosahoval obratu a podílu na trhu
- zajišťoval garantovaná pracovní místa
- přebíral odpovědnost v sociální oblasti.

Podnikatel podstupuje riziko ztráty pouze z toho důvodu, že chce využít možnosti dosáhnout zisk. Pokud dává z dlouhodobého hlediska přednost vysokému zisku před nízkým, můžeme jeho orientaci na dlouhodobou maximalizaci zisku považovat za nejvyšší podnikatelský cíl.¹

Podnik je zpravidla rozčleněn do několika funkčních oblastí (výroba, odbyt, financování apod.). Vedení podniku se orientuje na nejvyšší podnikatelský cíl (maximalizaci zisku). Tento podnikatelský cíl je rozložen do řady cílů pro jednotlivé funkční oblasti. Cíl v oblasti odbytu by mohl spočívat ve zvětšení podílu na trhu o dva procentní body při zachování principu maximalizace zisku.



Obr. 5: Hierarchie cílů v odbytové oblasti

¹ Jiný názor najdeme např. u H. Mefferta, který uvádí řadu rovnocenných podnikatelských cílů (cit. práce, str. 78).

Při použití maticové organizace lze oblast odbytu rozdělit podle výrobních skupin, řízených vždy určitým výrobním managerem. Cíl výrobní skupiny 2 může například spočívat v dosažení 30 % podílu z naplánovaného ročního zisku.

Z obr. 5 lze zjistit, jakým způsobem můžeme cíle, stanovené pro výrobní skupiny, dále členit na funkční cíle. Funkční cíle mohou být zaměřeny do oblasti

- výrobní politiky
- cenové politiky
- komunikačních aktivit
- distribuce.

Tím jsme se dostali na hierarchickou úroveň, na které se plánují, realizují a kontrolují čtyři nástroje odbytové politiky. Na obr. 5 je rovněž naznačeno, jakým způsobem lze dále členit funkční cíle v oblasti odbytové politiky. Nieschlag – Dichtl – Hörschen uvádějí příklad tvorby operativních podřazených cílů v oblasti propagace. Propagace by měla dosáhnout následujícího:

- „vysokého stupně znalosti výrobku: výrobek určený pro specializovaný okruh použití by mělo na konci prvního roku znát 75% všech žen v domácnosti
- vysoké míry praktického ověření: 30% žen v domácnosti by mělo ve stejném časovém období výrobek vyzkoušet
- vysoký podíl stálých uživatelů: ve stejné lhůtě by se mělo 12 % žen v domácnosti stát stálými uživateli“¹

Z výše uvedeného je patrné, že nejvyšší podnikatelský cíl je možné tak dlouho členit na jednotlivé hierarchické úrovně, až se dostaneme k nástrojům odbytové politiky. Optimalizací nástrojů odbytové politiky se budeme zabývat v přespříští kapitole. Předtím ale načrtne proces získávání a vyhodnocování informací o trhu (údajů o okolí), protože výběr nástrojů odbytové politiky nezávisí pouze na podnikatelských cílech, ale také na údajích o okolí.

III. Získávání informací v oblasti odbytu

1. Potřeba informací při plánování odbytu

Plánování odbytu zahrnuje přípravnou, prováděcí a kontrolní fázi (viz obr.6). Ve všech třech fázích informace napomáhají při rozhodování, neboť jejich kvalita ovlivňuje ve značné míře kvalitu celkového plánování odbytu.

¹ Nieschlag – Dichtl – Hörschgen, cit. práce, str. 831.

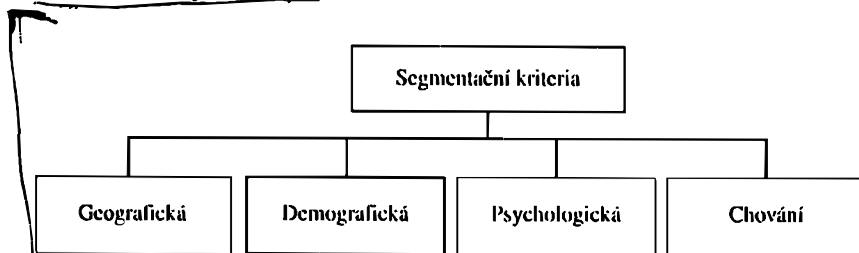
b) Segmentace trhu

Jako segmentaci trhu označujeme rozdělení celkového trhu na jednotlivé skupiny kupujících. Skupiny kupujících (segmenty) by při tom měly být vnitřně co nejvíce homogenní (podobné), ale navzájem by měly být maximálně heterogenní (sobě nepodobné). Segmentace trhu sleduje hlavní a vedlejší účel. **Hlavním účelem segmentace trhu je vytváření struktur podle skupin zákazníků. Zákazníci jako celek nevytvářejí žádnou uzavřenou jednotku, nýbrž jejich složení vykazuje značné rozdíly vzhledem k pohlaví, stáří, důchodům, povolání, místu bydliště, potřebám, postojům atd. Segmentace trhu tyto rozdíly vyjevuje a vytváří homogenní, do sebe uzavřené skupiny zákazníků. Vedlejší účel segmentace trhu spočívá ve zvýšení transparentnosti trhu. Prodávající získá úplnou představu o struktuře a situaci na trhu, což mu umožňuje lépe poznat tržní poměry, příležitosti a rizika.**

Prostřednictvím vytváření segmentů může prodávající uskutečňovat odbytovou politiku, speciálně zaměřenou na různorodé potřeby projevující se v poptávce. Každý tržní segment je možné považovat za cílový trh, který je odděleně zpracováván z hlediska cenové tvorby, komunikace, distribuce a utváření výrobku. Podnik tak může dosáhnout vysoké míry identity mezi tím, co nabízí na trhu a mezi přáními zákazníků. Tímto způsobem podnik překonává odbytové bariéry a upevňuje svoji konkurenční schopnost.

Pro úspěšné uskutečnění segmentace trhu musí být splněny určité předpoklady. Především musí mezi zákazníky existovat závažné rozdíly z hlediska jejich poptávky, vyvolávající potřebu segmentace. Tržní segmenty musí být zjištělné existujícími metodami výzkumu trhu. A konečně tržní segmenty musí dosahovat určité minimální velikosti, která by odůvodnila hospodárnost samostatného odbytového programu.

Rozdělení celkového trhu na jednotlivé tržní segmenty se může uskutečnit na základě různých kritérií.¹



Obr. 21: Kritéria dělení trhu

¹ Kotler, Ph.: Marketing Management. Příklad 7. vydání. Praha 1991, str. 287.

Geografická segmentace trhu (podle místa bydliště, měst, spolkových zemí, regionů, států apod.) často tvoří první krok při segmentaci. Prodejna potravin se omezuje na místo a obytnou část, kde se nachází; nadnárodní koncern člení své odbytiště podle zemí, ve kterých prodává, popř. chce prodávat své výrobky.

Při demografické segmentaci trhu se používají kriteria jako stáří, pohlaví, rodinný stav, povolání, důchody, stupeň vzdělání, národnost a příslušnost k určité sociální vrstvě. Demografické charakteristiky jsou poměrně lehce měřitelné a dávají při segmentaci dobré výsledky. Proto také spolu s geografickými kritérii představují tradiční a nejoblíbenější formu segmentace.

Psychografická segmentace trhu se často používá jako doplněk ke geografické a demografické segmentaci. Umožňuje ještě precizněji určit a vzájemně vymezit jednotlivé tržní segmenty. K psychografickým kritériím patří struktura osobnosti (autoritativnost, družnost, hospodárnost, tížádnostivost) a životní styl kupujícího. Stále více podniků používá psychografické segmentace trhu a snaží se, aby image jejich výrobků bylo prostřednictvím reklamních aktivit přizpůsobeno rysům osobnosti a životnímu stylu. Jako příklad je možné uvést reklamu na cigarety (kouřící dobrodruh nebo kovboj) a na alkohol (lihoviny pro klidné labužníky nebo pro veselou společnost). S psychografickou segmentací je těsně spojena segmentace trhu na základě chování. V tomto případě se při segmentaci využívají takové příznaky, jako věrnost značce, postoje a nákupní pohnutky.

Ukolem výzkumu trhu je na základě výzkumných studií profiltrovat toto množství kritérií a zvolit taková, které co nejvýrazněji charakterizují rozdíly mezi zákazníky ve vztahu ke každému podniku a výrobku. Pro svrchní ořazení může sloužit jako kritérium stáří, důchody a snaha jít s módou, u cestování na dovolenou by to mohly být důchody, rodinný stav, úroveň vzdělání a životní styl.

Po úspěšném provedení segmentace trhu stojí prodávající před otázkou, se kterými tržními segmenty chce dále pracovat (strategie zpracování trhu). Podnik přitom může volit mezi nediferencovaným, diferencovaným a koncentrickým marketingem. U nediferencovaného marketingu má podnik jednotný výrobek a má odbytový program pro celý trh. Tato strategie se hodí pouze pro trhy, kde se vyskytují relativně homogenní zákazníci (např. máslo). Na heterogenních trzích se jednotný výrobek neprosadí, protože spotřebitelé budou dávat přednost těm konkurenčním výrobkům, které budou lépe přizpůsobeny jejich potřebám.

U diferencovaného marketingu orientuje prodávající svoje aktivity rovněž na celkový trh, ale na rozdíl od nediferencovaného marketingu nabízí pro každý segment odpovídající výrobek. Jako příklad mohou sloužit velké firmy nabízející kávu, které veškerý trh s kávou pokrývají nabídkou rozdílných druhů kávy, specifických pro jednotlivé segmenty. Přednosti této strategie jsou vysoké hodnoty odbytu a tím i vysoká naděje na zisk, s možností vyrovnávání rizika mezi segmenty. S diferencovaným marketingem je ovšem spojena značně vysoká finanční náročnost

ve všech podnikových oblastech. Proto mohou tuto strategii provozovat jen finančně zdatné, zpravidla ty největší podniky.

Ve většině případů se prodávající bude soustřeďovat na menší počet tržních segmentů (koncentrický marketing). V extrémních případech, když působí při vyplňování mezer na trhu, může být činný v rámci malého tržního segmentu. Jako příklad koncentrované strategie při zpracování trhu může sloužit Porsche (prestižní sportovní vozy) nebo Ekoobchody. Díky koncentraci disponibilních zdrojů se prodávající stává specialistou, který má přesné poznatky o příslušném tržním segmentu, u kterého si vybudoval silné konkurenční postavení. Nevýhoda koncentrického marketingu spočívá v závislosti na jednom nebo na několika málo segmentech. Nepříznivý vývoj konjunktury, získání vyššího podílu na trhu konkurencí nebo výraznější posuny v potřebách v daném segmentu (např. změna v přáních zákazníků) nemohou být vykompenzovány jinými tržními segmenty a znamenají proto pro podnik značné riziko.

c) Tržní a odbytové prognózy

Pod pojmem odbytové (tržní) prognózy se všeobecně rozumí předpověď budoucího odbytí podniku (celého oboru) z přesně určeného výrokového, časového a prostorového hlediska a při určité míře nasazení nástrojů odbytové politiky.

Předmětem tržních a odbytových prognóz „je především budoucí stav popř. vývoj potenciálu trhu a odbytí, objem trhu a odbytí, stejně jako podíl podniku na trhu“.¹

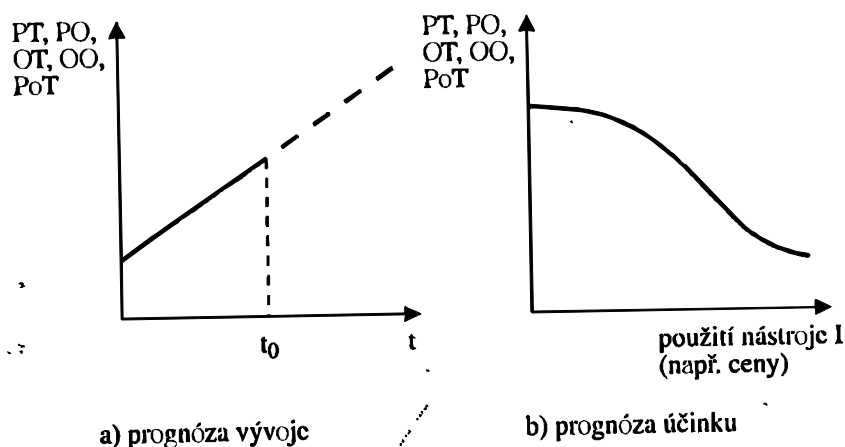
Potenciál trhu (PT)	Možný objem prodeje výrobku na určitém trhu (absorpční schopnost trhu)
Potenciál odbytí (PO)	Podíl na tržním potenciálu, kterého by mohl určitý podnik dosáhnout (stanovený cíl)
Objem trhu (TO)	Realizovaná popř. prognózovaná velikost prodeje v rámci oboru
Objem odbytí (OO)	Realizovaný popř. prognózovaný prodej podniku
Podíl na trhu (PoT)	Poměr objemu prodeje podniku k objemu trhu

Obr. 22: Předmět tržních a odbytových prognóz

Při plánování odbytí se vypracovávají jednak prognózy budoucího vývoje trhu (prognózy vývoje), jednak prognózy účinnosti alternativního nasazení nástrojů (prognózy účinku). Prognózy vývoje jsou vztaheny k času (dlouhodobé prognó-

¹ Meffert, H.: Marketing, cit. práce, str. 216.

zy). Kladou do závislosti prognózovanou veličinu (např. velikost odbytu) na nezávisle proměnné (čase), za předpokladu stejného použití nástrojů a stejných ostatních vlivů okolí (např. stav konjunktury).



Obr. 23: Prognózy vývoje a účinku

Prognózy účinku (průřezové prognózy) jsou vztaheny k určitému časovému okamžiku. Za nezávisle proměnnou jsou považovány nástroje odbytové politiky, je abstrahováno od průběhu času a od ostatních vlivů okolí. Při oceňování potenciálu a objemu trhu se za nezávisle proměnnou považuje použití vlastních nástrojů; u potenciálu a objemu trhu je nezávisle proměnnou použití nástrojů v celém oboru (srov. obr. 23).

Vedle prognózování vývoje a účinku je zapotřebí rozlišovat kvalitativní a kvantitativní prognózy. Kvantitativní prognózy se vypracovávají s použitím matematicko-statistických metod (např. regresní analýza), zatímco kvalitativní prognózy, zpracovávané při výzkumu trhu se opírají o slovní projevy osob, disponujících speciálními zkušenostmi a znalostmi. Na obr. 24 jsou uvedeny nejběžnější prognostické postupy a je provedeno jejich přiřazení k uvedeným druhům prognóz.

	Vývojové prognózy	Prognózy účinku
Kvantitativní	Extrapolace trendů	Funkce vyjadřující reakce trhu
Kvalitativní	Dotazování expertů	Dotazování expertů

Obr. 24: Prognostické metody

Při **extrapolaci trendů** se zkoumá, zda hodnocená veličina (např. objem trhu) vykazovala v minulosti určitý vývoj v čase (trend). Matematicko-statistickými postupy (regresní analýza) se vyhodnocují kombinace údajů, zaznamenaných v předcházejících obdobích (časové okamžiky a jim odpovídající objemy trhu) a znázorňuje se případně existující souvislost v podobě (lineární, exponenciální nebo logaritmické) funkce. Analýza trendů vychází z předpokladu, že trend, který se projevil v minulosti se prosadí i do budoucnosti. Budoucí objemy trhu se prognózuji pomocí odpovídající funkce (viz přerušovanou část grafu).

Funkce vyjadřující reakci trhu udává, jaký dopad mají proměnné v podobě **nástrojů** (např. alternativní ceny nebo rozpočet na reklamu) na zkoumanou veličinu (např. podíl na trhu). Existující souvislost se i zde podobně jako při extrapolaci trendů vyjadřuje matematicko-statistickými postupy a zobrazuje ve formě lineární, exponenciální nebo logaritmické funkce. Na základě funkce reakce trhu je možné prognózovat potřebnou veličinu (např. velikost odbytu), odpovídající libovolné hodnotě zvolené proměnné (např. ceně). Tato verze funkce reakce trhu se označuje jako **poptávková funkce**. Datovou základnu, nezbytnou pro odhad funkce, může výzkumník získat na základě kauzálně analytického přístupu ve formě experimentu. Jako základ pro prognózu mohou sloužit rovněž údaje, pocházející z vnitřních zdrojů (např. odbytové statistiky) nebo výsledky panelového šetření. Na tomto základě sestrojené funkce reakce trhu však mají nízkou kvalitu, protože se jedná jenom o zdánlivě experimentální podmínky.

Při **dotazování expertů**, které představuje kvalitativní prognostický postup, využívá marketingový výzkumník znalostí vybraného okruhu osob, které mají na základě svých zkušeností a poznatků zvláštní odborné vědomosti. Jako experti mohou vystupovat jak prodejní personál (prodavači, servisní pracovníci), obchodníci, zaměstnanci vlastního podniku a nebo i vědci. Experti jsou požádáni o subjektivní prognózu oceňované veličiny. Poté marketingový výzkumník sestavuje na základě dílčích prognóz agregovanou celkovou prognózu. Dotazování expertů je možné použít jak u vývojových prognóz, tak i u prognóz účinku.¹

IV. Nástroje odbytové politiky

1. Přehled

a) Tržní podmínky a konkurence

Na trhu se setkává nabídka s poptávkou. Pro účely praxe je zapotřebí tuto abstraktní definici trhu vymezit po věcné, prostorové a personální stránce.

¹ Blíže o jednotlivých prognostických postupech píše Hüttner, M.: Markt-und Absatzprognosen. Stuttgart 1982.

Z věcného hlediska se trhy rozlišují podle zboží nebo zbožových skupin. Tak existuje na týdenním trhu trh s bramborami, s vajíčky apod. Prostorové vymezení trhu je závislé na nákupních zvyklostech. Trh s pečivem nebo s novinami je omezen na úzký prostor snad jednoho čtverečního kilometru (= bydliště). Trh s ojetými automobily nebo s nábytkem je širším, regionálním trhem. Z personálního hlediska trh sestává z prodávajících a kupujících, kteří na tržním území působí.

Intenzita konkurence na trhu závisí při dané poptávce především na dvou faktorech: počtu prodávajících a druhu nabízeného zboží. Čím větší je počet prodávajících, tím vyšší je konkurenční tlak.

Kromě počtu prodávajících má na intenzitu konkurence vliv rovněž druh zboží. Zde je zapotřebí především rozlišovat mezi homogenním a heterogenním zbožím. Homogenita znamená, že nabízená jednotka zboží je kvalitativně identická s jinou takovou jednotkou. Za příklad může sloužit elektrický proud, plyn, topný olej apod. O heterogenitě se mluví tehdy, když se jednotky zboží liší kvalitativně nebo druhově. Příkladem jsou automobily, boty, kosmetika atd.

Na úrovni zboží se dále rozlišuje mezi substitučním a komplementárním zbožím. O substitučním zboží se hovoří tehdy, jestliže dva různé druhy zboží mohou sloužit stejnému účelu. Substitučním zbožím je plyn, uhlí a topný olej. Káva a čaj jsou substituční v zeslabené formě. Substitucionalita zvyšuje konkurenční tlak. Obchodník s topným olejem má za své přímé konkurenty ostatní obchodníky, nabízející topný olej. Nepřímým konkurentem jsou pro něho firmy, nabízející plyn a dálkové teplo. V tomto případě hovoříme o substituční konkurenci.

Jedno substituční zboží nahrazuje druhé, zatímco komplementární zboží se navzájem doplňuje. Příkladem pro komplementární zboží jsou nápoje a jídlo v pohostinství, kamera a filmy, hardware a software atd. Využitím vztahů komplementarity může podnik zmírnit konkurenční tlak. Dobrý příklad poskytuje trh s osobními počítači. Extrémně ostrá je konkurence na hardwarovém trhu. Konkurenčnímu tlaku na značně bojovném hardwarovém trhu se může prodávající vyhnout tím, že bude nabízet komplet služeb v podobě nedostatkového softwaru.

V klasické cenové teorii vyvinutý model dokonalých trhů slouží mj. k objasnění intenzity konkurence. O dokonalém trhu mluvíme tehdy, jestliže jsou splněny následující čtyři podmínky:

- (1) Všichni účastníci trhu jednají podle principu maxima, to znamená, že všichni prodávající se snaží o maximální zisk a všichni kupující o maximální užitek.
- (2) Existuje úplná transparentnost trhu, to znamená, že všichni prodávající i kupující jsou vždy dokonale informováni.
- (3) Platí podmínka homogenity, to znamená, že neexistují žádné osobní a věcné, ale ani prostorové a časové preference.
- (4) Prodávající a kupující reagují nekonečně rychle jak na změny cen, tak i na posuny v ostatních tržních podmínkách.

Opravdu dokonalý trh ve skutečnosti neexistuje, protože utopii je již např. úplná informovanost a nekonečně vysoká reakční rychlost. Přesto ale v oblasti finančních trhů (trh s akciemi, důchody, devizami) nalezneme příklady, které se dokonalému trhu značně blíží.

Čím vyšší je stupeň dokonalosti trhu, tím silnější je intenzita konkurence. Prodávající se proto vždycky bude snažit zrušit jednu či více podmínek dokonalého trhu, aby se tak vyhnul konkurenčnímu tlaku a vytvořil si určitý prostor k autonomní tvorbě cen.

Konkurenční tlak totiž představuje tlak na prodejní ceny a na výnosovou stranu účtu zisku a ztrát (výsledovku). Konkurenční tlak může být tak značný, že se podnik dostane do ztrátové oblasti a dříve nebo později bude muset jako tzv. mezní podnik odejít z trhu.

Pokud se prodávajícímu podaří odstranit podmínku **transparentnosti trhu**, může se částečně vyhnout konkurenčnímu tlaku. Je to z toho důvodu, že kupující se z pohodlnosti vzdají kompletního porovnávání cen, které je podmínkou dokonalé transparentnosti trhu. Chybějící transparentnost trhu vytváří volný prostor pro konkurenci.

Něco podobného platí pro nekonečnou **reakční rychlost**. Pokud konkurence snížením cen zesílí konkurenční tlak, může jednotlivý prodejce po určité omezené časové období udržovat vyšší prodejní ceny, protože kupující na základě zkušenosti nereagují na cenové změny okamžitě, nýbrž se značnou časovou prodlevou.

Pokud se podniku podaří vymanit se z podmínky **homogenity**, bude to znamenat, že našel určitou **mezeru na trhu** a že se jeho nabídka liší od nabídky konkurence.

To, že se podnik vyhnul podmínce homogenity, mu zajistilo osobní a (nebo) věcné preference pro jeho nabídku. Pro zmírnění cenového tlaku se podnik bude snažit

- svou nabídku diferencovat takovým způsobem, aby jako soubor **fakticky heterogenních výrobků** nebyla nadále porovnatelná s nabídkou konkurence
- představit zákazníkovi homogenní výrobek jako zboží svého druhu (značkový výrobek) nebo
- připoutat kupující k sobě na základě **vytvoření osobních kontaktů** (servisní služba, osobní pohovory).

Podnik se tedy může od konkurence pozitivně odlišovat mnoha způsoby. Čím dříve se mu to podaří, tím vyšší je v očích zákazníků jeho atraktivita, jeho **akviziční potenciál**. Čím je tento potenciál větší, tím častěji se prodávajícímu podaří vyhnout se konkurenčnímu tlaku a zaujmout v rámci tohoto potenciálu **kvazimonopolní postavení**.

Viděli jsme, že konkurence může být více či méně vyhrančná. O dokonalé konkurenci mluvíme tehdy, jestliže je dosaženo nejvyšší intenzity konkurence. Klasická teorie cen hovoří o dokonalé konkurenci tehdy, jestliže

– jsou splněny podmínky dokonalého trhu a
– na trhu působí nekonečně mnoho prodávajících a kupujících.

Při dokonalé konkurenci se prodávající nemůže vyhnout cenové soutěži. Jakmile překročí jednotnou tržní cenu, ztratí tím veškerou dosavadní poptávku. Při dokonalé konkurenci nedochází k diferenciaci cen. Každé (homogenní) zboží má jednotnou tržní cenu, od které se žádný prodávající neodchýlí.

V rámci klasické teorie cen vyvinutá klasifikace forem trhu dělí trhy v závislosti na počtu jejich účastníků. O monopolu hovoříme tehdy, existuje-li pouze jeden prodávající (kupující), o oligopolu v případě menšího počtu prodávajících (kupujících) a o atomistické konkurenci tehdy, jestliže na trhu působí velmi mnoho drobných prodávajících (kupujících). (Srov. obr. 25).

Prodávající Kupující	Mnoho drobných	Málo středně velkých	Jeden velký
Mnoho drobných	dokonalá konkurence	nabídkový oligopol	nabídkový monopol
Málo středně velkých	poptávkový oligopol	bilaterální oligopol	omezený nabídkový monopol
Jeden velký	poptávkový monopol	omezený poptávkový monopol	bilaterální monopol

Obr. 25: Schema forem trhu

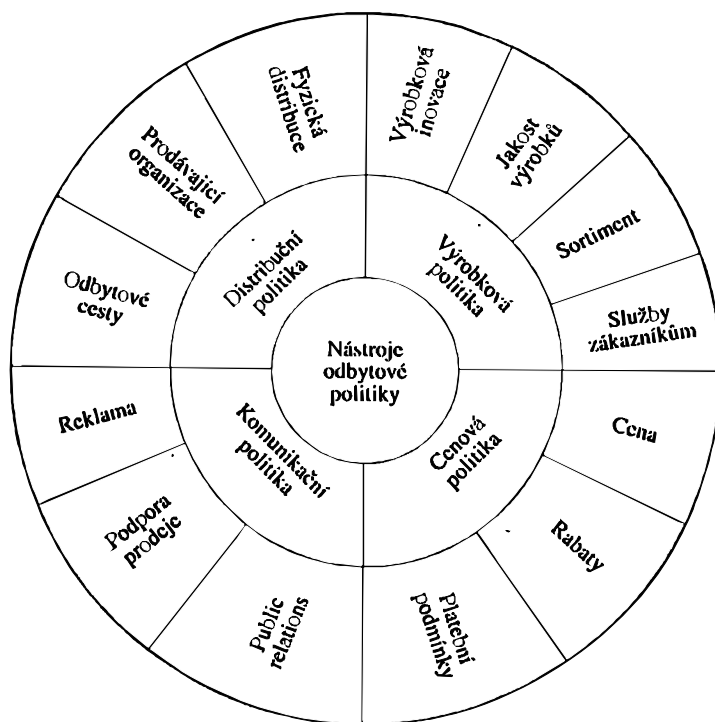
Konkurence je v nejvyšší míře omezena při existenci nabídkového monopolu. Monopolistova svoboda rozhodování je omezena pouze substituční konkurencí. Nejvyšší intenzita konkurence panuje při dokonalé konkurenci, to znamená na dokonalém trhu. Pokud se prodávajícímu podaří v jednom či ve více bodech obejít podmínky dokonalého trhu, zvýrazní se jeho akviziční potenciál a získá tak v určitých hranicích prostor pro autonomní cenová rozhodování. Tím se dostane do kvazimonopolního postavení.

b) Prostředky pro posílení konkurenčního postavení

Čím silnější je konkurenční tlak, tím větší jsou odbytové těžkosti, které musí prodávající překonávat. Pod nástroji odbytové politiky – v literatuře se často píše o marketingových nástrojích – se rozumí všechna opatření, která prodávající používá ke zmenšení odbytových obtíží s cílem posílit vlastní konkurenční postavení.

Tato učebnice vychází z členění, obvyklého v literatuře o marketingu: výrobek, cena, komunikační a distribuční politika, které spolu tvoří nástroje odbytové politiky.

Tato čtyři akční pole je možné dále dělit, jak to ukazuje obr. 26.



Obr. 26: Nástroje odbytové politiky

Výrobová politika se nenachází na špičce tohoto členění náhodou. Jejím úkolem je formovat nabídku, orientovanou na uspokojování potřeb kupujících. Výrobová politika je právem označována za „srdce marketingu“.¹

Cílem výrobové politiky je pozitivní odlišení se od nabídky konkurence. Všechno se vsází na to, aby se vlastní nabídka stala zbožím zvláštního druhu, protože výrobová heterogenita může prodávajícího ochránit před poklesy, vyvolané cenovou konkurencí.

Cenová politika se do nauky o podniku dostala z národohospodářské teorie cen. V rámci cenové politiky se o snížení ceny pojednává jako o nástroji, který

¹ Böcher, F., Dichtl, E., cit. práce, str. 144.

podporuje odbyt. Prodávající se proto dostávají do cenového soutěžení, kterému by se ale vzhledem ke své orientaci na zisk chtěli vyhnout. Proto se jak v literatuře, tak i v praxi dává přednost jiným nástrojům odbytové politiky. → *neboť, bk*

Centrální místo v komunikační politice zaujímá reklama. Prostřednictvím reklamy se prodávající často snaží představit homogenní zboží jako výrobek zvláštního druhu (značkový výrobek). Tím se snaží vyhnout tvrdé cenové soutěži, existující na trzích s masově vyráběnými homogenními výrobky.

Pomocí distribuční politiky se prodávající snaží dosáhnout toho, aby byl jeho výrobek k dispozici ve správném čase na správném místě. Tím slouží distribuční politika úsilí získat náskok v konkurenci s ostatními prodávajícími.

Prostřednictvím nástrojů odbytové politiky chce prodávající přesvědčit kupující o své výkonnosti. Současně chce přetrumfovat své konkurenty. Účinnost použití těchto nástrojů je závislá na tom, zda jsou

- cílevědomě zvoleny
- pečlivě vzájemně vyváženy
- použity ve správné míře.

S tím související úvahy lze shrnout pod pojem optimalizace nástrojů odbytové politiky. V novější literatuře o marketingu se v tomto směru prosadilo označení marketingový mix.

2. Výrobní politika

a) Cíle a dílčí oblasti výrobní politiky

Výrobek je něco více než pouze komplex technických součástek. Kupující automobilu se nesnaží stát se vlastníkem karoserie, motoru a sedaček. Nákupem chce uspokojit svůj základní objektivní požadavek a spolu s ním i realizovat svůj doplňkový subjektivní záměr.

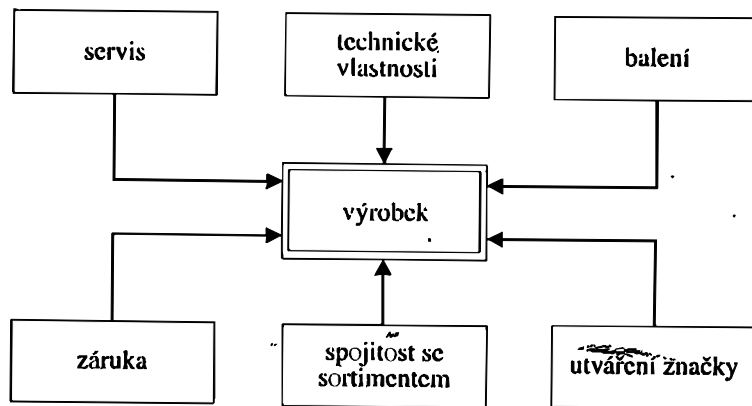
Základní užitek	Doplňkový užitek
- vytvoření možnosti individuálního přemisťování	- uspokojení potřeb v oblasti <ul style="list-style-type: none"> - prestiže - bezpečnosti - pohodlí - snadné obsluhy - ochrany životního prostředí

Obr. 27: Základní a doplňkový užitek

Těžkosti s odbytem, vyskytující se na značně nasycených trzích překoná prodávající tím snadněji, čím lépe se mu podaří vyhovět poptávce kupujících. Cílem

výrobní politiky není pouze vyvinutí technicky vysoce hodnotného výrobku, nýbrž orientace všech vlastností výrobku na potřeby kupujících.

Z technického hlediska je u výrobku možné rozlišit následující znaky:



Obr. 28: Znaky výrobku

Úkolem výrobní politiky je vytvořit zboží a služby, po kterých je poptávka. V návaznosti na obr. 28 můžeme diferencovat mezi jádrem a okrajovými oblastmi výrobní politiky.

Výrobní politika	
jádro	okrajové oblasti
Optimalizace technických vlastností výrobku prostřednictvím - výrobních inovací - variant výrobků - vyřazování výrobků	Optimalizace - programové a sortimentní politiky - značkové a obalové politiky - politiky v oblasti služeb pro zákazníky

Obr. 29: Dílčí oblasti výrobní politiky

Výrobní politika vystupuje ve službách podnikatelských cílů. Musí se beze zbytku zařadit do hierarchizace cílů. Mezi hlavním cílem a dílčími cíli existuje zhruba následující souvislost:

- maximalizuj z dlouhodobého hlediska zisk!
- zmírňuj cenovou konkurenci na téměř dokonalých trzích, protože snižuje zisk!
- snaž se dosáhnout nedokonalosti trhu!

- snaž se cestou vytváření akvizičního potenciálu dosáhnout kvazimonopolního postavení!
- vytvářej věcné a osobní preference ve prospěch své nabídky!
- utvářej svou nabídku takovým způsobem, aby odpovídala potřebám kupujících lépe než u konkurence!

Vytváření nabídky, odpovídající potřebám je logickým důsledkem podnikatelského snažení o dosažení zisku. Jestliže se podniku díky akvizičnímu potenciálu podaří dosáhnout kvazimonopolního postavení, bude se snažit o jeho pokud možno co nejdélejší udržení. Jakmile se konkurenčnímu podniku podaří lépe uspokojovat latentní přání a neuspokojené potřeby, dostane se do popředí s vlastním kvazimonopolním postavením.

Úspěšnost podnikatele dosahovat díky akvizičnímu potenciálu zisk závisí na jedné straně na jeho technickém know-how a na straně druhé na jeho schopnosti provádět efektivní výzkum trhu. Pečlivost a kreativita při výzkumu trhu jsou nezbytnými předpoklady pro zjištění potřeb a chování kupujících. Osobní a věcné preference získá pouze ten, kdo pečlivěji než konkurence zjistí přání a chování zákazníků.

b) Jádro výrobkové politiky

V podmínkách tržního hospodářství nutí snaha o dosažení zisku každého prodávajícího, aby uváděl na trh požadované výrobky. Záměr dosahovat zisk na jedné straně a neomezená konkurence na straně druhé vedou z národohospodářského hlediska k nejlepšímu, popř. přinejmenším k velmi dobrému zásobení trhu.

Nabídka zboží, kterou kupující v časovém okamžiku t_0 klasifikují jako optimální, dobrou nebo uspokojivou, může být v časovém okamžiku t_1 podle okolností klasifikována jako dostatečná a v t_2 jako nedostatečná. Technický pokrok na straně výrobců a posuny v potřebách na straně kupujících propůjčují trhům větší či menší dynamiku. Jednotlivý prodávající může své již získané vysadní postavení udržet pouze tehdy, když bude své výrobky, popř. služby neustále přizpůsobovat oběma těmto komponentům, vyvolávajícím změny na trzích.

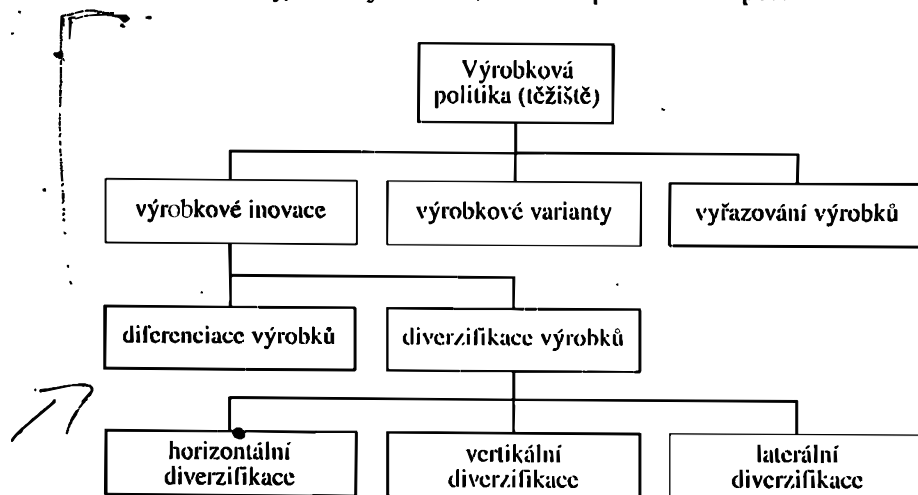
Každý prodávající se musí pokoušet, aby se prostřednictvím špičkových výsledků vnitropodnikového výzkumu a vývoje udržel na výši technického pokroku. Rovněž se musí snažit, aby díky pečlivému výzkumu trhu získal včas poznatky o posunu na straně potřeb. Existující nabídka musí být neustále ověřována. Tímto způsobem dochází k

- výrobkovým inovacím
- variantám výrobků
- vyřazování výrobků.

O výrobkových inovacích se mluví tehdy, jestliže technický pokrok a (nebo) posun v potřebách vedou k vývoji zcela nových výrobků. O varianty výrobků se

jedná v případech, jestliže dochází k technickému zlepšení již existujících výrobků. V souvislosti s výrobkovými variantami je zapotřebí se zmínit o diferenciaci a diverzifikaci výrobků. V obou případech se nejedná o variantu něčeho existujícího, ale o zavedení nového výrobku (výrobkovou inovaci). O diferenciaci výrobků mluvíme tehdy, jestliže dochází k doplnění již existující výrokové linie (např. automobil střední třídy) o nový výrobek ve formě malého vozu. O diverzifikaci výrobků se jedná v případě, že podnik zavede novou výrokovou linii (např. výrobce kol uvede na trh mopedy). Pokud je jako v tomto případě zaváděn druhově příbuzný výrobek, hovoříme o horizontální diverzifikaci. Pod vertikální diverzifikací se naproti tomu rozumí výroba příbuzného výrobku, odpovídajícího následné nebo předcházející etapě výroby. Tak může výrobce mopedů dodávat své dvoutaktní motory výrobci travních sekaček. Konečně existuje ještě laterální diverzifikace, kdy koncerny tzv. diverzifikačního typu (Krupp, Daimler-Benz, Oetker) nabízejí výrobky zcela rozdílného druhu.

Technický pokrok a posuny v. poptávce nevedou pouze k zavádění nových výrobků a výrokových variant. O vyřazování výrobků se hovoří v případě, když z trhu zmizí zastaralé výrobky. Příkladem mohou být mechanické kalkulačky, stavební materiály, obsahující azbest, koše na topení koksem apod.



Obr. 30: Těžiště rozhodování v oblasti výrokové politiky

Obr. 30, převzatý od Kuße,¹ obsahuje shrnutí základních rozhodnutí v oblasti výrokové politiky.

¹ Srov. Kuße, A., Absatzpolitik. Kurseinheit 2 - Marketingplanung. - Schriftenreihe der Fernuniversität Hagen. Hagen 1991, str. 12.

aa) Výrozkové inovace

Vývoj a zavádění nových výrobků je velmi nákladná záležitost. Pokud je určitá inovace úspěšná (např. na trhu léčiv), zajišťuje prodávajícímu na určitou dobu náskok před konkurencí. Nový výrobek ztělesňuje obratový a ziskový potenciál, ze kterého může podnik po řadu let žít. Pokud ale naproti tomu nový výrobek nenajde pozitivní odezvu na trhu, dopadnou náklady na zavádění výrobku při chybějících výnosech na podnik jako ztráta.

Výrozkové inovace se mohou stát pro podnik existenční otázkou. Na jedné straně může i jenom několik málo špatně směřovaných pokusů o zavedení výrobku vést k vyčerpání vlastního kapitálu a ke zruinování podniku. Na druhé straně si podnik nemůže dovolit, aby se inovaci zřekl. Jeho výrobní program by během času zastaral a podnik by byl vytlačen na okraj tržního dění. Rovněž tím by byl předem naprogramován jeho zánik. Z toho vyplývá, že bez inovací se není možné obejít, ale tyto inovace musí být velmi pečlivě naplánovány.

Východním bodem výrozkové inovace je otázka, pro jaký tržní segment je výrobek určen. Toto se nazývá umístěním výrobku. Pro umístění výrobku platí v teorii jeden návod na úspěch. Výrobek by měl být umístěn v takovém tržním segmentu, kde je
 – poptávka značně velká a
 – konkurenční nabídka velmi malá.

Ve skutečnosti však na trhu takovéto poměry nepanují. Tyto vysněné trhy mohou existovat pouze tam, kde dnes chybí technické řešení. Příkladem těchto trhů budoucnosti, uvedených v následujícím obr. 31, je trh solární energie, účinného prostředku proti rakovině aj. Pro umístění výrobku přicházejí do úvahy masové trhy a mezery na trhu. Pouze velké, kapitálově silné společnosti si mohou dovolit vstoupit s dalším výrobkem na masové trhy, vyznačující se prudkým konkurenčním bojem. Inovační malé podniky by měly svou pozornost orientovat spíše na výklenky trhu. Díky slabé konkurenci v této oblasti je v rámci malého tržního segmentu možné získat kvazimonopolní postavení. Smršťující se trhy jako např. stavba lodí nebo těžba uhlí (v zemích s vysokou hladinou mezd) nelákají žádné další zájemce, protože je zde ještě v plném proudu odbourávání kapacit.

Poptávka Konkurence	Silná	Slabá
Silná	masové trhy – velké obraty – malé ziskové marže	smršťující se trhy – nadbytečné kapacity – klesající obraty – (značné) ztráty
Slabá	trhy budoucnosti – chybějící technická řešení	výklenky trhu – malé obraty – velké ziskové marže

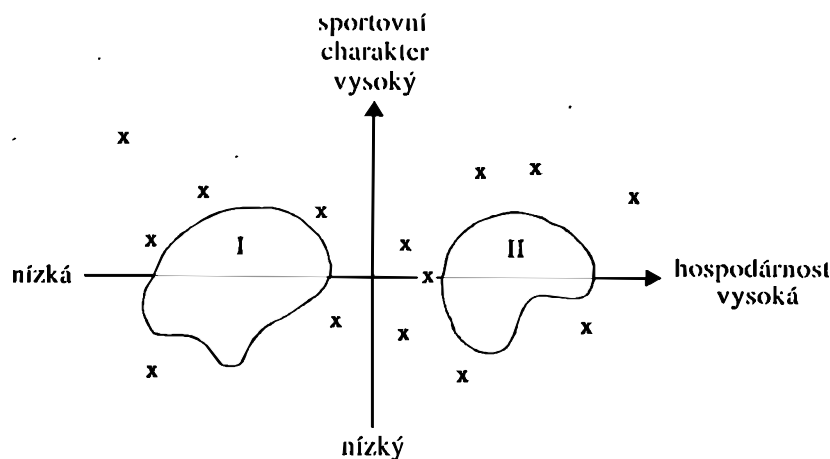
Obr. 31: Umístění výrobku na masových trzích a ve výklencích trhu

V marketingové literatuře¹ byly vyvinuty modely, ulhčující prodávajícímu nalezení tržních výklenků pro umístování výrobků. Cílem těchto modelů je zviditelnit

- (1) tržní pozice, zaujímané konkurenčními výrobky
- (2) ideální představy o výrobku u skupin zákazníků, důležitých pro poptávku.

Nejprve se provede rozřídění konkurenčních výrobků, které se již nacházejí na trhu (např. na trhu s automobily), podle různých příznaků, jako např. síla motoru, pohodlnost, hospodárnost, moderní design atd. Při n příznacích získáme n-dimensionální prostorový objekt. Pro názornější představu se v dalším omezíme na reprodukci dvoudimenzionálního prostorového objektu.

V rámci výzkumu trhu se dotazováním u průřezu reprezentativním spotřebitelským vzorkem nejprve stanoví, jaké image mají nabízené automobilové značky u zákazníků. V našem případě jsme automobilové značky identifikovali pouze na základě dvou příznaků – hospodárnosti a sportovního charakteru (viz obr. 32). Jestliže jednotlivé značky automobilů A, B, C označíme v soustavě koordinát písmenem x, potom lze lehcce stanovit neobsazená pole I. a II., která můžeme označit jako tržní mezeru. Tím jsme učinili první krok k nalezení výklenku trhu.

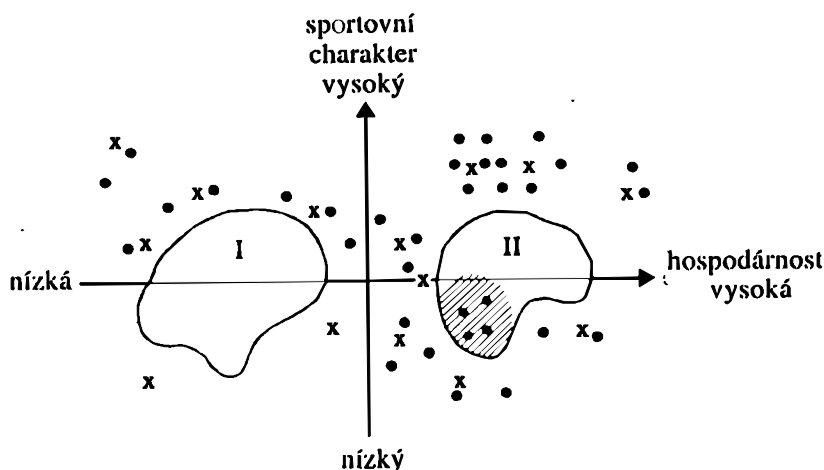


Obr. 32: Prostor pro automobilové značky

Během druhého kroku se na základě dotazování spotřebitelů zjišťuje, jaké jsou jejich ideální představy o výrobku. Přitom jsou spotřebitelé rozděleni na základě sociodemografických a dalších příznaků do skupin (tržních segmentů). V našem

¹ Srov. Kotler, P., cit. práce, str. 503. Nieschlag -- Dichtl -- Hörschen, cit. práce, str. 147 a tam uvedená literatura.

případě byly skupiny zákazníků, rozvrstvené podle věku, pohlaví, důchodů dotazovány, jak úsporný, popř. sportovní by měl být jejich „ideální automobil“. Po tomto dotazování je možné jednotlivé skupiny zákazníků vyznačit v prostorovém grafu jako body.



Obr. 33: Prostorové vyjádření společných charakteristik

- Na obr. 33 uvedené prostorové vyjádření příznaků ukazuje, že
- výrobová mezera I. je pro umístění výrobku naprosto nezajímavá, protože zde neexistuje poptávka
 - obě značky, které se nacházejí pod tržní mezerou I. mají velmi špatné postavení na trhu, protože není zájem o charakteristické znaky výrobků
 - ve spodní části výrobové mezery II. se nachází graficky vyznačný výklenek trhu
 - všechny ostatní značky (zvláště ty, které se nacházejí nad výrobovou mezerou II.) jsou umístěny velmi dobře.

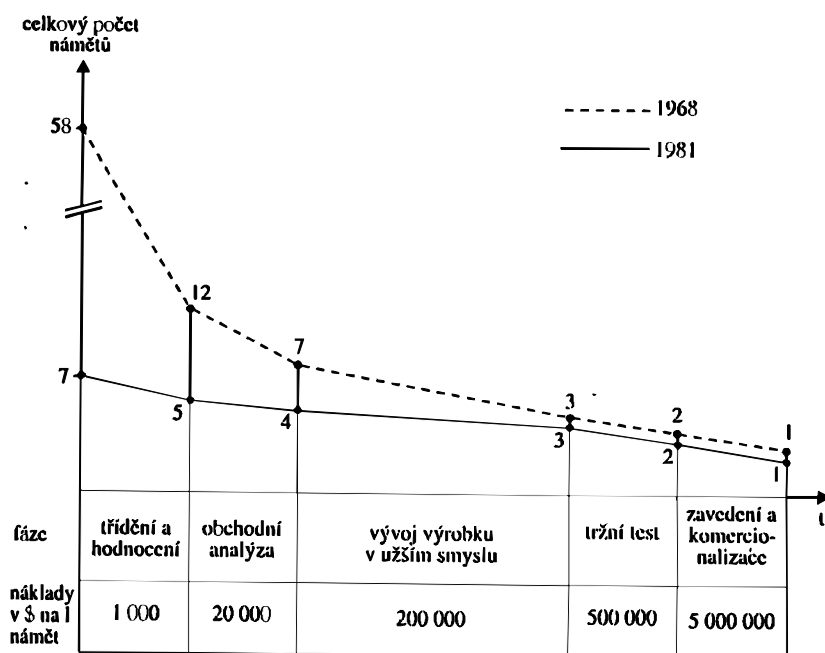
Výrobové inovace jsou z hlediska budoucího růstu podniku nejenom potřebné, ale při jejich praktické realizaci současně obtížné, nákladné a časově náročné. Velkou pozornost mezi marketingovou literaturou získala empirická studie, uskutečněná jednou americkou firmou pro podnikatelské poradenství. Výzkumy, pocházející z let 1968 a 1981 vedou k přibližně stejným výsledkům a ještě dnes mají svoji platnost. Výsledky výzkumu podrobně reprodukuje Kotler¹ a Kuš² Z jejich výkladu budeme v dalším textu vycházet.

¹ Viz Kotler, Ph., cit. práce, str. 336.

² Viz Kuš, cit. práce, str. 21.

Podle této empirické studie je možné inovační proces u výrobku rozdělit do šesti fází:

- (1) tvorba námětů
- (2) třídění a hodnocení námětů
- (3) obchodní analýza námětů
- (4) vývoj výrobku v užším smyslu
- (5) tržní test
- (6) zavedení a komercializace.



Obr. 34: Schematické vyjádření procesu výrobkové inovace

Na výše uvedeném obr. 34 jsou vyjádřeny výsledky empirického výzkumu. První fázi „tvorba námětů“ zatím ponecháme stranou.

- Na horizontální ose je vyznačen počet sledovaných námětů a na vertikální ose se uvádí délka trvání jednotlivých fází. Pro každou fázi se dále uvádí zprůměrovaná hodnota nákladů, připadajících na jeden námět.

Z obr. 34 lze odvodit, že

- je nutné ověřit velmi mnoho námětů, než se podaří jedinou výrobkovou inovaci dovést až do tržní zralosti

- s pokračujícím procesem vývoje výrobku výrazně rostou náklady s tím spojené
- v zájmu úspory nákladů je nezbytný pečlivý výběr, umožňující včasné vyřazení méně nadějných námětů.

V dalším textu budeme krátce charakterizovat jednotlivé kroky výrobního inovačního procesu.

1) Tvorba námětů

Orientační bod: přání a potřeby kupujících.

Informační zdroj: poprodejní služby, obchod, výzkum trhu.

Tvorba námětů silami vlastního výzkumného a vývojového oddělení, brainstorming, konkurenční výroby.

2. Třídění a hodnocení

Podniková hodnotící kritéria: cílový trh, stav konkurence, cenová třída, vývojové náklady, výnosové rozpětí.

Kritéria, používaná při hodnocení testujícími osobami: Jakým vlastnostem výrobku dávají přednost? Jak velká je současná ochota ke koupi?

Vývoj alternativních marketingových strategií: charakteristiky rysujícího se trhu, stanovení cenové třídy, způsobu distribuce a nákladů na zavedení, krátkodobá a dlouhodobá prognóza očekávaných obrátů a zisku.

3. Obchodní analýza

Ověření marketingové strategie prostřednictvím výzkumu trhu: zajištění externích údajů pro prognózu výnosů a nákladů.

Propočítání efektivnosti na základě údajů z výzkumu trhu: analýza mrtvého bodu nebo investiční propočty (současná hodnota).

4. Vývoj výrobku v užším smyslu

Vývoj výrobku po technické stránce: prototyp, chuťový vzorek.

Vývoj marketingové koncepce: předběžně se stanoví cena výrobku, balení, způsob distribuce a rozpočet na reklamu.

5) Tržní test

Cíl: Je námět na nový výrobek nosný? Jaké máme použít marketingové nástroje?

Zjišťování údajů: výsledky výzkumu trhu, zvláště pak testovacích trhů.

Zvláštnosti: velká spotřeba času, vysoké náklady, značná spolehlivost prognózy.

Rozhodovací kritéria na testovacím trhu: četnost nákupů při testování (počet případů), počet opakovaných prodejů (křivka opakovaných prodejů).

Četnost nákupů	Četnost opakovaných prodejů	Posouzení		Rozhodnutí podniku
		výrobku	marketingového konceptu	
vysoká	vysoká	dobré	dobré	zavést výrobek
vysoká	nízká	špatné	dobré	změnit námět na nový výrobek nebo vyřadit
nízká	vysoká	dobré	špatné	zlepšit marketingovou koncepci zvláště v oblasti reklamy
nízká	nízká	špatné	špatné	vyřazení námětu

Obr.35: Přehled výsledků testování trhu

6) Zavedení a komercializace

Uvedení na trh: regionální nebo národní.

Plánování: zahájení seriové výroby, sladění plánů výroby a prodeje, optimalizace dodávkových forem.

Kontrola: Fakticky dosahované obraty (zisky) se budou porovnávat s obraty, resp. zisky, plánovanými ve třetí etapě (analýza efektivity).

Negativní výsledky kontroly: změní marketingové koncepcce nebo zastavení výroby.

Závěrem lze konstatovat, že plánování a realizace výrobních inovací se v uplynulých letech neustále zlepšovalo. Jak lze vyčíst z obr. 34, v r.1968 muselo projít první fází výběru 38 námětů na nové výrobky. Z nich se pouze jeden návrh úspěšně prosadil na trhu. V r. 1981 k tomu bylo zapotřebí pouze 7 námětů.

Z hlediska nových výrobků mohou podniky využívat tři různých strategií:

1. napodobovací varianta

Podnik se zřídka vyvoje nových výrobků. Jakmile se na trhu objeví nový konkurenční výrobek, podnik se zmocní této konkurenční realizované myšlenky a snaží se o její zdokonalení. Přednosti a nedostatky: úspora vývojových nákladů, určité riziko opožděného vstupu na trh, špatná pověst (podnik s nedobrým přístupem k inovacím).

2. inovační varianta

Vlastní výzkumné a vývojové oddělení,¹ podporované výzkumem trhu v roli dodavatele informací, se průběžně snaží o vývoj nových výrobků. Přednosti

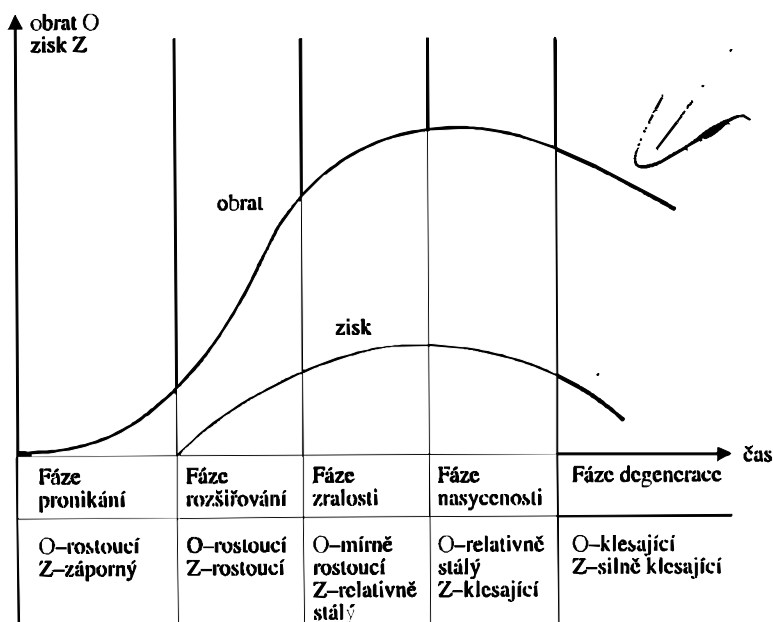
¹ O otázkách výzkumu a vývoje viz zvláště Brockhoff, K.: Produktpolitik. 2. Aufl. Stuttgart 1988, str. 146.

a nedostatky: předstih při vstupu na trh, dobré image jako podnik, nakloněný inovacím, vysoké vývojové náklady.

3. nákupní varianta

(Velké) podniky, obávající se rizika se vzdají vlastního výzkumu a vývoje. Opatří si nové výrobky tím, že koupí (malé) podniky, které byly při inovaci výrobků úspěšné. Přednosti a nedostatky: minimální riziko, vysoká kapitálová náročnost.

Z hlediska dílčího ekonomického pohledu by se prodávající mohl prostřednictvím výrobních inovací vymanit z dosahu masového trhu a tím i z působení bezprostřední cenové konkurence. Z tohoto pohledu slouží výrobní inovace ke zmírnění konkurence. Z národohospodářského hlediska se ale velmi rychle projeví pravá podoba výrobních inovací jako procesu, zesilujícího konkurenční boj: pokud prodávající uspěl s novým výrobkem, musí se konkurenti, nechťěji-li se dostat do nevýhodné pozice, rovněž zachovat inovativně. Dojde tak k otevření druhé soutěžní fronty, protože k cenové konkurenci přistoupí soutěžení v oblasti inovací.



Obr. 36: Životní cyklus výrobku

Posuny v potřebách a technický pokrok způsobují „zastarávání výrobků“. Kdysi úspěšný výrobek ztrácí svou atraktivitu, obrat a zisk má klesající tendenci. Tyto skutečnosti se pokouší vyjádřit životní cyklus výrobku. V případě úspěšné výrobkové inovace vykazuje obrat a zisk typický ideální vývoj, který je zobrazen na obr. 36.

bb) Výrobní varianty

O výrobních variantách mluvíme tehdy, když dojde ke změně výrobku nacházejícího se již na trhu takovým způsobem, že kupujícímu připadá jako víceméně nový výrobek. U výrobní varianty se mění minimálně jedna z následujících vlastností:

- (1) fyzikální nebo funkční vlastnosti (materiál, konstrukce, jakost, trvanlivost)
- (2) estetické vlastnosti (barva, tvar, balení)
- (3) symbolické vlastnosti (značka)
- (4) doplňkové služby (záruka, servis).

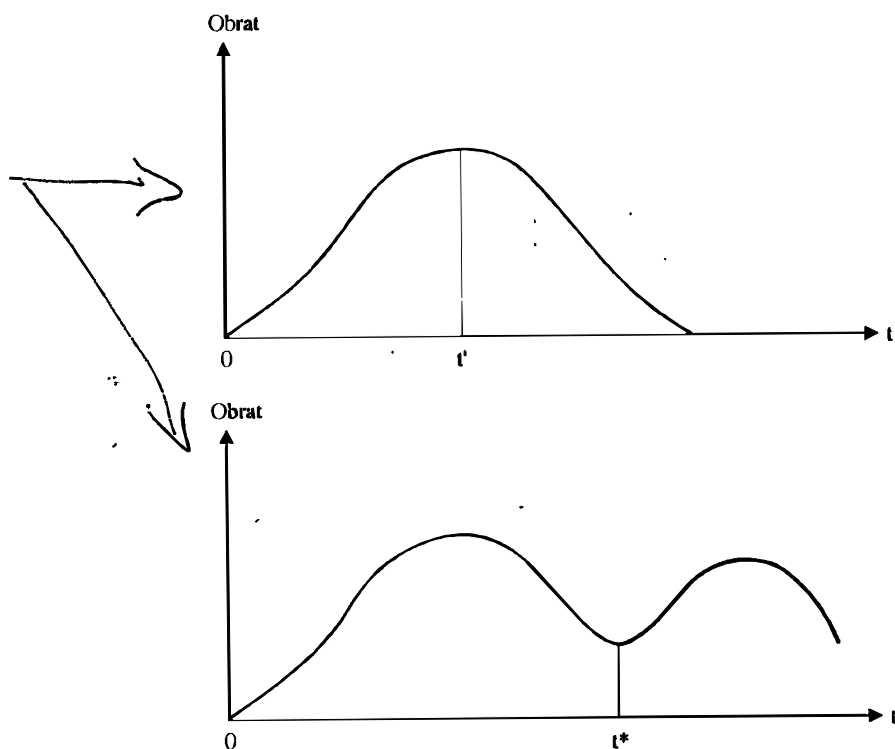
Z tohoto výčtu vyplývá, že výrobní varianty mají blízko k výrobním inovacím.

Pro prodávajícího, který disponuje na trhu dobře zavedeným výrobkem, přichází otázka výrobní varianty do úvahy tehdy, jestliže došlo ke změně podmínek na trhu. Cílem včasné realizované výrobní varianty je okamžitě reagovat na změny ve struktuře potřeb. Jestliže se mezi obyvatelstvem prosadí mínění, že prací prostředky obsahující fosfor zatěžují životní prostředí, musí výrobce tradičních prací prostředků okamžitě reagovat. Jednou možností je příprava výrobní varianty, kdy místo tradiční značky začne nabízet bezfosfátový prostředek. Může rovněž přistoupit k diferenciaci výrobků tím, že kromě dosavadního prostředku začne nabízet bezfosfátový výrobek.

Cílem opožděně realizované výrobní varianty je reagovat na změny v konkurenční nabídce. Jestliže se konkurence již přizpůsobila změně podmínek na trhu, dostává zavedení vlastní výrobní varianty defenzivní ráz a ztrácí svůj inovační charakter. Místo agresivní tržní strategie nastupuje defenzivní výrobní strategie s omezeným vlivem na trh.

Pokud se nějaký výrobek nachází na trhu beze změny již dlouhou dobu, ztrácí obecně svou atraktivitu, neboť

- výchozí potřeba je již uspokojena a nepokryta zůstává pouze obnovovací potřeba a /nebo se
- mezitím na trhu podle okolností objevily modernější a potřebě lépe odpovídající konkurenční výrobky.



Obr. 37: Výrobní varianty a životní cyklus výrobku

Snižující se atraktivita stárnoucího výrobku je v marketingové literatuře zobrazována v podobě životního cyklu výrobku (srov. obr. 37). Po dosažení časového období t' dochází k neustálému snižování obrátů a k pozvolnému vytlačování výrobků z trhu. Pokud se výrobce rozhodne uskutečnit výrobní variantu (např. tím, že v okamžiku t^* uvede na trh v rozhodujících parametrech vylepšený automobil), může se tato skutečnost projevit v dvouvrcholové funkci, zobrazené na obr. 37. V daném případě byla výrobní varianta úspěšná. Tento způsob znovuoživení výrobku, popř. značky se v marketingové literatuře často označuje jako **relaunch**.

cc) Vyřazení výrobku

Z dlouhodobého hlediska může podnik existovat pouze za předpokladu, že bude úspěšně uvádět na trh nové výrobky. Současně musí být z výrobního programu

vyřazeny zastaralé výrobky. Bez tohoto očištění programu by neustále narůstal sortiment. Očividné jsou negativní dopady do nákladové struktury a na cílovou veličinu zisku.

Vyřazení výrobku představuje obtížné rozhodnutí, ke kterému může podnik dospět pouze po důkladném zvážení. Pokud je výrobek ještě na trhu, realizuje podnik obrát, který může mít stále rozhodující význam pro úhradu předběžných nákladů. Pokud výrobek příznivě přispívá k hrubému rozpětí, neměl by být ještě z trhu stažen.

Rozhodování o vyřazení se obecně týká

- všech výrobků, které se nacházejí v degenerační fázi
- nových výrobků, které se projevily jako „flop“.¹

Nikdy nelze výrobek, u kterého se rozhoduje o jeho vyřazení, posuzovat izolovaně. Musí se dbát na možnou odbytovou návaznost na ostatní výrobky.

Pokud chceme dojít k jednoznačně prokazatelnému rozhodnutí o účelnosti vyřazení výrobku, musíme stanovit vztah mezi problematickým výrobkem a mezi cílovou veličinou podnikatelského snažení (zisk, hrubé rozpětí, rentabilita, současná hodnota apod.).

Kriterium	Zdroj údajů
<ul style="list-style-type: none"> - klesající odbyt nebo podíl na trhu - malý podíl na celkovém obrátu - klesající hrubé rozpětí - klesající rentabilita 	<ul style="list-style-type: none"> - statistika obrátu - nákladové propočty <ul style="list-style-type: none"> - na základě úplných nákladů - na základě kalkulace s neúplnými náklady - investiční propočty

Obr. 38: Kvantitativní posouzení výrobku

Přednost kvantitativního posouzení výrobku spočívá v možnosti vyloučit každou svévoli použitím ověřovacích početních postupů. Nedostatkem je, že v praxi nelze vždy jednoznačně určitému výrobku přiřadit výnosy a náklady, resp. příjmy a výdaje. Jestliže budeme výrobek posuzovat na základě úplných nákladů, může být výsledek záporný, zatímco při rozpočtování a evidenci nákladů na základě kalkulace s neúplnými náklady by bylo za stejné situace možné dojít k závěru, že výrobek by měl být i nadále prodáván. K tomuto zdánlivě rozporuplnému závěru se dochází vždy, jestliže jsou u posuzovaného výrobku výnosy nižší, než úplné jednotkové náklady, ale současně vyšší, než variabilní náklady.

¹ O „flop“ se hovoří tehdy, když nový výrobek nedosáhne po svém uvedení na trh požadovaného minimálního obrátu.

stránku. Čím širší je výrobní program, tím vyšší jsou náklady na jednici výroby. Jestliže se výrobce omezí na nevelký výrobní program, bude mít přednost v podobě velkých serií s nízkými jednotkovými náklady. Může nakupovat materiál a příslušenství ve velkém množství a za výhodných podmínek. S nízkými náklady je spojeno rovněž skladování, protože je jak u materiálu, tak i u polotovarů a hotových výrobků omezeno na menší počet druhů. Podobné úvahy jsou na místě i v obchodě. Čím širší je sortiment, tím je vyšší potřeba prodejních a skladovacích prostor a prodejního personálu. Obrátkovost zboží je nízká, ale vázanost kapitálu značná. Čím širší je sortiment, tím více se zkracuje obchodní rozpětí v podobě rozdílu mezi nákupní a prodejní cenou.

Rozsáhlý výrobní program (sortiment) může vést k úspěšnému odbyt, ovšem při vysokých nákladech. Při úzké nabídce výkonů je tomu naopak. Charakteristiky širší a hloubky sortimentu umožňují vytvořit čtyři kombinace, z nichž tři se vyskytují v podnikové praxi.

Sortiment			
široký/hluboký	široký/plochý	úzký/hluboký	úzký/plochý
není běžné	obchodní domy	specializované prodejny	diskontní prodejny

Obr. 41: Typy sortimentu

Jestliže bylo přijato zásadní rozhodnutí o výrobním programu, resp. sortimentu, musí na operativní úrovni proběhnout hodnocení, které výrobky mají být nabízeny a které nikoliv. Konec konců je v této souvislosti takto řešena otázka o zavádění, popř. vyřazování výrobků (druhů zboží) z nabízeného programu, o které jsme se již zmiňovali. To, jestli bude výrobek (druh zboží) zařazen do výrobního programu (sortimentu), závisí konec konců na výši jeho příspěvku na úhradu fixních nákladů (hrubého rozpětí).¹ Tento příspěvek na úhradu je definován jako rozdíl mezi prodejní cenou a variabilními jednotkovými náklady n_v . Výrobek je zařazen do výrobního programu (sortimentu) tehdy, jestliže jeho příspěvek na úhradu přesahuje výši minimálně požadovaného příspěvku na úhradu. Pokud se týká žádoucího minimálního příspěvku na úhradu, má podnikohospodářská teorie pouze jeden požadavek – dostačující je, aby očekávané hrubé rozpětí mělo kladnou hodnotu. Jasně řečeno: výrobek bude do výrobního programu (sortimentu) zařazen tehdy, jestliže jeho prodejní cena bude vyšší než variabilní jednotkové náklady.

¹ Pozn. překl.: V české odborné literatuře se pro označení příspěvku na úhradu používá rovněž termín „hrubé rozpětí“. Oba termíny lze považovat za synonyma.

Již dříve jsme se zmínili o tom, že může být výhodné ponechat výrobek ve výrobním programu (sortimentu) i při negativním příspěvku na úhradu ($c < n_v$). Může tomu tak být v případě, kdy je „ztrátový výrobek“ v rámci odbytové návaznosti nezbytný pro prodej ziskového výrobku.

Z příkladu, uvedeného na obr. 42 vyplývají odbytové návaznosti v rámci určitého sortimentu. Tak např. mezi výrobkem „A“ a „B“ existují jenom velmi volné vztahy, protože byly spolu prodány pouze jednou. Naproti tomu existuje velmi těsná odbytová vázanost mezi výrobky „C“ a „D“, protože ze sedmi nákupů byly v pěti případech zakoupeny společně. Rozšíření moderních způsobů získávání údajů, zvláště potom skanrových pokladen, umožňuje obchodníkům bez námahy zjišťovat případy odbytové návaznosti v rámci sortimentu.

Nákup \ Výrobek	A	B	C	D	E	F	Počet zakoupených výrobků
(1)	1		1	1			3
(2)					1	1	2
(3)					1	1	2
(4)		1	1	1	1		4
(5)	1		1	1	1		4
(6)	1	1	1	1	1		5
(7)	1		1	1			3
Počet nákupů určitého výrobku	4	2	5	5	5	2	23

Obr. 42: Sortiment a odbytová provázanost

bb) Obalová a značková politika

Obalová a značková politika představuje důležitý nástroj řízení odbytu. Zvláště u výrobků spotřebního charakteru dotváří balení vnější vzhled výrobku. Především v oblasti spotřebních výrobků se jako zvláštní jev často vyskytuje impulzní nákup. Úspěch prodeje daleko častěji než jakost výrobku ovlivňuje jeho příznivě působící vzhled.

Jestliže se ptáme na úlohu balení v rámci odbytové politiky, potom musíme rozlišovat mezi jeho

- technickou,
- právní a
- hospodářskou funkci.

Balení plnilo původně čistě technickou funkci. Mělo za úkol pouze ochranu zboží na jeho dlouhé cestě od výrobce k uživateli. Během doby se vytvořily normalizované obalové jednotky. Nejmenší možný rozsah nákupu začalo místo jednotlivého odběratele určovat balení.

Ochrana zákazníka je veřejnou záležitostí. Pod ochranou zákazníka se rozumí „soubor všech opatření, kterými je možné ochránit spotřebitele od takových praktik těch, kteří nabízejí soukromé či veřejné statky, jako je ohrožení zdraví a života, klamání a šizení.“¹

Právní funkce balení spočívá v zajištění zákonem předepsaných informací, jako např. váha, doba minimální trvanlivosti, podíl zdraví nebezpečných substancí (nikotín, konzervační prostředky) apod.

Z hlediska odbytu připadá největší význam/hospodářské funkci. Nejvyšším cílem veškerého snažení v oblasti odbytu je dlouhodobá maximalizace zisku. Průběžnými cíli je pokles nákladů na jedné straně a růst výnosů na straně druhé. Z toho vyplývající dílčí cíle v oblasti obalové politiky je možné vyjádřit následujícím způsobem:

Dlouhodobá maximalizace zisku	
Pokles nákladů	Růst výnosů
<ul style="list-style-type: none"> – pokles dopravních nákladů – pokles nákladů na skladování a prezentaci – pokles nákladů při použití vratných či nevratných obalů – pokles personálních nákladů zavedením samoobsluhy 	<ul style="list-style-type: none"> – nárůst užitečnosti výrobku pro spotřebitele díky <ul style="list-style-type: none"> – návodu k užívání – velikosti balení, odpovídajícího potřebě – vhodné a pohodlné obalové technice – vylepšení image, umožňujícího, aby se zboží prodávalo samo

Obr. 43: Cíle obalové politiky

Především jde o minimalizaci dopravních nákladů cestou normalizace a volby materiálů (eurokartony, europalety, eurokontejnery). Současně s tím platí požadavek dosáhnout co nejnižších nákladů na skladování výrobků a jejich prezentaci v obchodních prostorách. Proto by balení mělo být normované, schopné vystavení a odolné. Především u nápojů se jedná o otázku vratných či nevratných obalů. Většinou se dává přednost nevratným obalům, které sice vedou k vyšším materiálovým nákladům, ale současně umožňují snížit náklady na dopravu, mzdy (příjem lahví) a čištění použitých obalů.

¹ Nieschlag – Dichtl – Hörschgen, cit. práce, str. 1032.

Růst blahobytu se projevuje v růstu mezd a platů. Proto nabývá neustále na významu jako nákladový faktor **personál**. V průmyslu se tlak v oblasti personálních nákladů zmírňuje mechanizací, v obchodě samoobslužným prodejem. Jeho vítězné tažení bylo umožněno průmyslem obalové techniky, který nabídl řešení, umožňující nahradit prodejní personál. Uskutečnil se dalekosáhlý substituční proces náhrady práce surovinou (obalovým materiálem). To vedlo na podnikové úrovni k poklesu nákladů a na národohospodářské úrovni k úspoře nákladů při zásobování spotřebitelů.

Obalová politika slouží rovněž snaze o zvýšení výnosů. Vytvořením věcných preferencí se konkrétní prodávající snaží vytvořit kladný akviziční potenciál, který by mu umožnil vyhnout se tvrdé cenové soutěži na (téměř) dokonalých trzích. V tomto smyslu obalová politika působí směrem na odstranění homogenity a dosažení **heterogenity na trzích masového charakteru**. Prostor pro zvyšování ceny si prodávající nejprve vytváří využíváním možnosti zlepšovat objektivní užité vlastnosti. Větší váhu v odbytové politice však mají opatření, směřující k vytvoření subjektivně vnímaného výrobkového image. Všude tam, kde se kupní rozhodnutí neuskutečňuje kognitivně, ale impulzivně, nezáleží ani příliš na tom, jaké jsou výrobky ve skutečnosti, ale jakou mají vnější podobu.

Věcné preference vytváří tedy prodávající, kterému se díky působivému vnějšímu vzhledu výrobku podařilo vytvořit pozitivní výrobkové image. Zatímco dříve bylo úkolem prodávající přesvědčit zákazníka, v moderním samoobslužném prodeji přejímá funkci zprostředkovatele pozitivního dojmu o výrobku balení. Nápadně, exkluzivní a psychologicky dobře promyšlené balení se stalo symbolem blahobytu. Blahobyt přivedl na svět samoobslužný prodej a spolu s ním se balení prosadilo jako nástroj odbytové politiky, příznivě působící na prodej.

Existuje množství vzájemných vazeb mezi obalovou politikou jako dílčí součástí výrobkové politiky a mezi ostatními nástroji odbytové politiky. Tak například vytváření značky není bez balení myslitelné. Balení je nositelem reklamy na výrobek a na jeho zhotovitele. Otevírá rovněž cestu pro určité formy distribuce (samoobslužný prodej). Proto existuje těsná vazba mezi balením a cenovou politikou. Na jedné straně musí být z obalu zřejmé, zda je výrobek možné zařadit do segmentu s vysokou nebo s nízkou cenou. Na druhé straně se prodávající prostřednictvím obalů různé velikosti snaží odhalit různé tržní segmenty a realizovat cenovou diferenciaci, směřující k maximalizaci zisku.

Právě z tohoto posledního bodu vyplývá souvislost mezi výzkumem trhu a obalovou politikou. Výzkum trhu se zabývá zjišťováním potřeb a nákupních zvyklostí spotřebitelů. Současně dodává údaje, nezbytné pro cílevědomou odbytovou politiku. V zájmu dosažení optimálního řešení se na testovacích trzích musí osvědčit nejenom nové varianty výrobku, ale i nové varianty obalů. Neudiví proto,

že doba mezi objevením se námětu na nový obal a jeho definitivním uvedením na trh může činit šest až dvanáct měsíců.

Již jsme naznačili, že vítězné tažení balení představuje symptom blahobytu průmyslové společnosti hojnosti. Úspora osobních nákladů a úspěchy v prodeji tvoří jednu stránku obalového boomu. Jeho druhou stránku tvoří hory odpadků. Hopfenbeck¹ poukazuje na to, že koncem osmdesátých let obaly

- tvořily 50 % domovního odpadu
- v potravinářském průmyslu se podílely na obratu šesti procenty
- ročními přírůstky ve výši cca 8 % dosahovaly dvojnásobného tempa růstu v porovnání s výkony celého národního hospodářství.

Obalový boom vedl k takovému zatížení životního prostředí, že přestalo být politicky únosné. Následuje proto snaha zákonodárce prostřednictvím

- dobrovolných dohod s (nápojovým) průmyslem snížit podíl nevratných obalů
- zavedení povinnosti zpětného přijímání obalů přenést náklady na likvidaci odpadků nazpět na výrobce a obchod.

Náklady, spojené s likvidací odpadků vedou výrobce k úspornějšímu zacházení s obalovým materiálem. Lze očekávat, že zákonodárné iniciativy povedou výrobce k vytvoření nosných strategií v oblasti obalové politiky. Toto očekávání dodatečně podpořila pozorování, že se u stále většího počtu zákazníků projevuje vědomá snaha o minimalizaci odpadků. Neustále roste tržní segment, tvořený zákazníky, orientovanými na životní prostředí. Výrobci se snaží méně nákladnými obaly a používáním obalových materiálů nezátěžujících životní prostředí provádět diferencovanou obalovou politiku, která by vycházela vstříc tomuto (rostoucímu) tržnímu segmentu.

Nákladné, pestře utvářené obaly výrobků mají za úkol nejenom oslovit zákazníka, ale mají mu rovněž pomoci rozeznat jednou zakoupený výrobek při opakovaném nákupu. Výrobce označuje svůj výrobek

- barvou a tvarem obalu
- firemním jménem a znakem a názvem výrobku.

Výsledkem tohoto označování výrobku je značkové zboží. Zákazníci se s ním zpravidla setkávají při nákupu potravin, kosmetiky, oděvů nebo technických výrobků.

Prodávající používají značku jako nástroj odbytové politiky. Vytvořením značky chtějí odlišit svou nabídku od konkurenční. Svou značkou ručí za stálou kvalitu a doufají, že se jim podaří zákazníka získat i pro opakované nákupy a že zůstane věrný značce.

Mnohostranné vztahy existují mezi vytvářením značky a reklamou. Reklama je účelná pouze tehdy, jestliže je zaměřena na vlastní podnik nebo výrobovou značku. Vytvoření značky je ale možné pouze za předpokladu, jestliže je označené

¹ Hopfenbeck, W.: Umweltorientiertes Management und Marketing. 2. Aufl. Landsberg/Lech 1991, str. 274.

zboží dostatečně známo. Teprve reklama učiní z označeného zboží značkový výrobek. Značková politika vyvolává náklady. Ty nejsou ani tak způsobeny vyššími náklady na označení obalů, jako vysokými náklady, spojenými s propagací značkového zboží v různých médiích.

S ohledem na podnikatelský cíl dosahovat zisk má značková politika význam pouze tehdy, jestliže vytvoření značky umožní dosáhnout vyššího přírůstku výnosů v porovnání s vynaloženými náklady. V této souvislosti vystává otázka, proč dávají kupující přednost značkovým výrobkům a proč jsou za tyto výrobky ochotni zaplatit vyšší cenu, než za neoznačené výrobky (no-name-výrobky).

V klasické cenové teorii je kupující líčen jako „homo oeconomicus“, který jedná racionálně a bez emocí a snaží se maximalizovat užitek. Situace na skutečném trhu ale vypadá jinak: část kupujících činí svoje rozhodnutí o koupi se značným ohledem na cenu, ale jiná část kupujících má zájem o pohodlný nákup bez porovnávání cen a kvality. Jiná část dává přednost posílení svého sebevědomí prostřednictvím vysoce prestižních výrobků, někdo vyžaduje pouze ekologicky nezávadné výrobky. Neexistuje poptávka po homogenních, ale po heterogenních výrobcích. Tyto různé preference v oblasti potřeb vedou ke štěpení trhu, to znamená k vytváření tržních segmentů.

Různorodé tržní segmenty mohou své různé potřeby uspokojovat pouze tehdy, jestliže mají možnost posoudit, zda nabízené výrobky ve větší či menší míře odpovídají jejich potřebám. Vytvářením značky vycházejí prodávající vstřícně tomuto přání kupujících v oblasti identifikace výrobku. Vzhledem k tomu, že hlavním cílem podniku je dlouhodobá maximalizace zisku, můžeme rozpoznat následující řetězení úvah:

- vytváření značky vede k věrnosti značce a k věcným preferencím ve prospěch vlastní značky
- věcné preference vytvářejí možnost pro cenovou diferenciaci
- cenová diferenciaci umožňuje zvýšit výnosy a
- růst výnosů vede k vyšším ziskům.

Značková politika je adresována převážně dvěma skupinám kupujících. Jedni dbají na kvalitu a ti druzí na prestiž. První skupina platí vyšší cenu za značkové zboží jednak proto, že zákazník dává přednost kvalitě a dále proto, že chce nakoupit pohodlně, bez dlouhého srovnávání, tak, jak je zvyklý. Pro druhou skupinu není vyšší cena žádným protiargumentem, často bude spíše hovořit pro nákup značkového výrobku. Tímto způsobem se výrobci značkového zboží vyhýbají dokonalé konkurenci a mohou tak získat zájemce o prestiž a o kvalitu.

Zákazník	Obchod	Výrobce
<ul style="list-style-type: none"> – záruka jakosti – pohodlný nákup – dodržení nákupních zvyklostí – nákup vycházející z potřeb díky identifikaci výrobku 	<ul style="list-style-type: none"> – doporučená cena – vysoké obchodní rozpětí – vysoký stupeň samoprodejnosti – vysoká poptávka – rychlý obrat zboží 	<ul style="list-style-type: none"> – akviziční potenciál – zájemci o prestiž – zájemci o kvalitu – silná pozice vůči obchodu

Obr. 44: Přednosti značkového zboží

Značkové výrobky se na trhu prosadily díky tomu, že uspokojují různici se potřeby zákazníků. Protože se značkové výrobky těší značné oblibě u zákazníků, staly se těžištěm obratu v maloobchodě. Nevýhodou značkového zboží pro obchod je závislost na výrobcí. Převažují však výhody: značkové zboží se prodává samo. Vzhledem ke stupni jeho známosti nevyžaduje žádnou zvláštní námahu při prodeji. Výrobce zaměřuje propagaci svých značkových výrobků nikoliv na obchod, ale na konečného uživatele. Pokud se značkové výrobky jednou u konečného uživatele prosadily, musí je obchodník zahrnout do svého sortimentu.

Dosud jsme pojednávali o klasických výrobních značkách. Vedle nich existují rovněž **obchodní značky**, jako např. káva Aldi. Tyto značky jsou předmětem propagace v menší míře. Většinou jsou levnější než výrobní značky. Jejich úkolem je přitáhnout poptávku tržního segmentu, sestávajícího z cenově orientovaných spotřebitelů.

cc) Politika služeb pro zákazníky

Zákazník neočekává od prodávajícího výrobek nebo službu, ale řešení určitého problému. Zájemce o koupi osobního počítače nebude zpravidla spokojen, jestliže mu někdo podá přes pult dvě krabice s hardwerem. Očekává totiž, že vedle vlastního nákupu mu výrobce, popř. obchodník poskytne dodatečné služby v podobě záruční lhůty a servisu. Největší poptávka je po těch službách, které jsou poskytovány bezplatně.

Úkolem dodatečně poskytovaných služeb pro zákazníky je

- zákazníkovi odborně poradit při rozhodování o koupi (výběr řešení, nejlépe odpovídajícího potřebám)
- zajistit bezproblémové fungování přístroje po celou dobu jeho užívání a
- po skončení užívání zajistit bezproblémové odstranění starého přístroje.

Již z tohoto krátkého výčtu je zřejmé, že o služby zákazníkům bude spíše než u spotřebních výrobků zájem v oblasti složitých technických výrobků s dlouhou dobou užívání, zvláště pak u výrobků investičního charakteru. Čím dražší a speciálnější je výrobek, tím větší význam mají služby pro zákazníky v rol

nástroje odbytové politiky. Vůči soukromým osobám¹ je nejčastějším polem působnosti oblast techniky pro domácnost, automobily, elektronika pro volný čas, výpočetní technika apod.

S rostoucí technickou vybaveností našeho okolí získávají služby pro zákazníky na významu ve své roli nástroje odbytové politiky. Existují dvě příčiny značné poptávky po službách pro zákazníky. První spočívá v pohodlnosti zákazníka a jeho přání obdržet všechno „z jedné ruky“, ta druhá odráží víru, že výrobce by měl vykazovat lepší schopnost poradit a postarat se o svůj výrobek, než podnik služeb, vystupující jako mezičlánek.

Jednotlivé oblasti služeb pro zákazníky lze členit následujícím způsobem:²

Služby pro zákazníky
– informace, nápomoc a poradenství při nákupu
– školení a instruktáž konečných odběratelů, popř. pracovníků maloobchodu
– doprava a uvedení do provozu
– udržování, opravy, zajištění náhradních dílů, záruční opravy, likvidace nepotřebného výrobku

Obr. 45: Oblasti služeb pro zákazníky

Jak jsme již ukázali, služby pro zákazníky mohou být poskytovány před nebo po koupi, mohou mít technickou nebo obchodní povahu a mohou být poskytovány za úplatu nebo bezplatně. O technické stránce služeb pro zákazníky jsme již hovořili. Ke službám pro zákazníky, které mají obchodní povahu, patří vedle práva na výměnu výrobku a možnosti jeho zaslání vytvoření optimálních nákupních podmínek (dětské koutky v obchodních domech, parkovací možnosti atd.).

Politika služeb pro zákazníky jakožto díleč oblast odbytové politiky přispívá k dosažení hlavního podnikatelského cíle, kterým je dlouhodobá maximalizace zisku. Dílečími cíli služeb pro zákazníky je získávání informací, tvorba preferencí a image.

Maximalizace zisku z dlouhodobého hlediska	
získávání informací	tvorba preferencí a image
– informace o přáních zákazníků	– roste akviziční potenciál
– technické informace umožňující zdokonalení výrobku	– omezená cenová konkurence
– roste budoucí zisk	– prostor pro zvýšení ceny
	– roste současný zisk

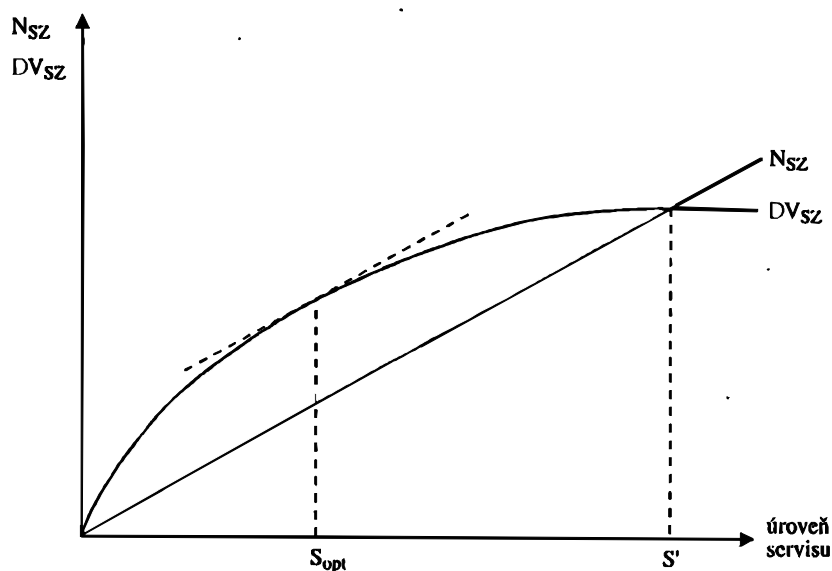
Obr. 46: Cíle politiky služeb pro zákazníky

¹ O politice služeb pro zákazníky z oblasti průmyslových zájemců srov. literaturu o marketingu investičních statků, zvláště Backhaus, K.: Investitionsgütermarketing. 3. Aufl. München 1992, str. 258 a 330.

² Podrobnější výklad podává Berndt, R.: Marketing 2-Marketing-Politik. 2. Aufl. Berlin 1992, str. 124.

Musíme upřesnit tvrzení, že politika služeb pro zákazníky přispívá k růstu zisku. Politiku služeb pro zákazníky je v každém případě nutné podrobit procedurám hodnotové analýzy. Při ní platí, že je zapotřebí porovnávat pozitivní účinky služeb pro zákazníky s náklady na tyto služby. Toto srovnání je jednoduché v případě kdy jsou služby pro zákazníky poskytovány za úplatu. Služba pro zákazníky je výhodná, jestliže platí, že $N_{sz} < V_{sz}$, kde N_{sz} jsou náklady a V_{sz} výnosy, plynoucí ze služeb pro zákazníky. V souladu s touto podmínkou musí výnosy služeb pro zákazníky minimálně pokrývat náklady, spojené s těmito službami. To platí ovšem pouze tehdy, když bezplatné poskytování služeb nemá žádný pozitivní vliv na utváření preferencí. Služby pro zákazníky se však zpravidla vyznačují pozitivním vlivem na utváření preferencí, což se může projevit v růstu výnosů v pozdějších obdobích.

V případě bezplatného poskytování služeb musíme porovnávat náklady na služby pro zákazníky N_{sz} s dodatečným výnosem DV_{sz} , daným možností zvýšit cenu díky službám pro zákazníky.



Obr. 47: Optimální intenzita služeb pro zákazníky

Na obr. 47 provedená optimalizace vyjadřuje úroveň služeb pro zákazníky umožňující dosáhnout maximálního zisku. Předpokládá se proporcionální nárůst nákladů na služby pro zákazníky, to znamená, že mezní náklady dodatečné jednotky služeb jsou konstantní. Degresivní vzestup funkce DV_{sz} svědčí o tom, že

preferenčně působící vliv služeb pro zákazníky s přibývajícím rozsahem servisních služeb klesá. Úroveň servisních služeb se zvyšuje od nuly až k dosažení maximálního rozdílu mezi N_{ν} a DV_{ν} v bodě S_{opt} . Před (po) dosažení této úrovně servisu jsou mezní výnosy dodatečného opatření v oblasti servisu větší (nižší) než hraniční náklady servisní služby. Pokud by prodávající rozšířil intenzitu servisu až k bodu S^1 , byl by jeho zisk právě tak vysoký, jako v nulovém bodě, to znamená v případě, že by žádné služby pro zákazníky neposkytoval. Tento optimalizační přístup má své meze. V oblasti služeb pro zákazníky je obtížné zjistit náklady N_{ν} , spojené s výkonem těchto služeb. Ještě těžší je izolovat od ostatních součástí výnosu dodatečný výnos DV_{ν} , získaný v oblasti služeb pro zákazníky.

3. Cenová politika

a) Cíle a dílčí oblasti cenové politiky

Až do šedesátých let platila cenová politika za nejdůležitější nástroj odbytové politiky, sloužící dosažení podnikatelského cíle. Mezitím došlo v západních průmyslových společnostech ke značným změnám na odbytových trzích. Reklama a výrobní politika přitom svůj význam zvýšila, zatím co cenová politika na svém vlivu pro odbytovou politiku ztratila.

Cenová politika nicméně zaujímá v marketingové literatuře stále široký prostor. Zpravidla se o ní pojednává ve dvou subkapitolách, zaměřených na klasickou teorii ceny a cenovou politiku v podmínkách praxe. Rovněž my se budeme přidržovat tohoto členění.¹

Klasická teorie ceny zobrazuje hospodářskou skutečnost v modelové podobě na základě silně zjednodušujících předpokladů. Jedním ze základních předpokladů je přitom hypotéza o dokonalém trhu, která hledá odpověď na otázku, jaká odbytová cena umožňuje dosáhnout na dokonalých trzích maximální zisk.

Již na jiném místě jsme ukázali, že

- dokonalé trhy ve skutečnosti neexistují a že
- prodávající činí vše pro to, aby trh byl ještě méně dokonalý. Čím méně dokonalý totiž trh je, tím snadněji se může vyhnout cenové konkurenci, snižující zisk.

Na nedokonalých trzích hraje cena podřízenou úlohu. Veškeré snažení prodávajících se orientuje na dosažení nedokonalosti trhu cestou komunikační, výrobní a distribuční politiky. Cílem je stát se ve značné míře nezávislým na cenové konkurenci, čili vybojovat si vlastní cenový prostor. **Praktická cenová politika** se proto ptá na optimální utváření odbytové ceny na nedokonalých trzích.

¹ Pozn. překladatele: vzhledem k tomu, že výklad klasické teorie ceny je obsažen v řadě běžně dostupných publikací, upustili jsme po dohodě s prof. Wöhe od zařazení této subkapitoly do překládané učebnice. J. D.